



**Escuela de Graduados
Maestría en Gerencia y Productividad**

**Trabajo final para optar al título de
Máster en Gerencia y Productividad**

Título

**PROPUESTA DE MEJORA PARA LA ASIGNACIÓN Y CONTROL DIARIO
DE VISITAS DE COBRO PARA EJECUTIVOS DE CRÉDITO DE LA
OFICINA PRINCIPAL DEL BANCO DE AHORRO Y CRÉDITO ADOPEM EN
EL ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2014.**

Sustentante

Boris Ernesto Lemus Garzona Matrícula 2013-0778

Asesor (a):

María Dolores Sevilla

Santo Domingo, D.N.

Diciembre, 2014

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo presentar una propuesta de mejora en la programación y asignación de las visitas de cobro que realizan los ejecutivos de crédito de la oficina principal del Banco Adopem. A lo largo de la investigación se ha recabado información y realizado estudios sobre el funcionamiento del proceso actual y cuáles son los factores clave que determinan tanto su eficiencia como su productividad, llegando a la conclusión de que la mejor forma de potenciar todas las actividades que giran en torno a este proceso es la automatización del mismo. En el capítulo III que está orientado al planteamiento de la propuesta de mejora se detalla de manera clara y puntual un proceso mejorado y automatizado, el cual basa su implementación en el desarrollo de un sistema informático que permita vincular la información que existe en la base de datos de la institución con el proceso de asignación de las visitas, así como la integración con otras aplicaciones que ya están implementadas para la gestión del cobro. Este nuevo esquema planteado permitirá además alimentar la base de datos con información de los resultados de las visitas que facilitará el análisis estadístico por medio de interfaces y reportes del sistema, con esto se pretende que el seguimiento de los resultados se haga de manera mucho más fácil y rápida que en la actualidad.

ÍNDICE

| | |
|--|------------|
| RESUMEN | ii |
| LISTA DE TABLAS | v |
| LISTA DE GRÁFICAS | vi |
| LISTA DE FIGURAS | vii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I: GESTIÓN DEL CRÉDITO. | 4 |
| 1.1 La gestión del crédito en instituciones financieras..... | 4 |
| 1.2 Análisis del sistema crediticio en la República Dominicana..... | 7 |
| 1.3 Identificación de los créditos impagos | 11 |
| 1.4 Gestión del cobro de impagos | 14 |
| CAPÍTULO II: GESTIÓN DEL COBRO Y PROGRAMACIÓN DE LAS VISITAS EN EL BANCO DE AHORRO Y CRÉDITO ADOPEM, OFICINA PRINCIPAL, ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2014. | 17 |
| 2.2 Antecedentes de la institución | 17 |
| 2.2.1 Historia de la institución | 17 |
| 2.2.2 Estructura organizacional..... | 19 |
| 2.3 Gerencia de Crédito..... | 20 |
| 2.3.1 Gestión del cobro en Banco Adopem..... | 22 |
| 2.3.2 Programación de las visitas de cobro..... | 23 |
| 2.3.3 Seguimiento de los resultados de las visitas de cobro | 27 |
| 2.3.4 Sistema móvil de cobro | 27 |
| 2.4 Departamento de Riesgo | 29 |
| 2.5 Aspectos Metodológicos de la Investigación | 30 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 2.5.1 | Tipos de Estudio..... | 30 |
| 2.5.2 | Métodos de la Investigación..... | 30 |
| 2.5.3 | Fuentes y Técnicas de la Investigación..... | 31 |
| 2.5.4 | Tratamiento de la Información..... | 32 |
| 2.6 | Análisis de los cuestionarios realizados..... | 33 |
| 2.7 | Análisis de entrevistas | 46 |
| CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MEJORA EN LA ASIGNACIÓN Y CONTROL DE LAS VISITAS. | | 48 |
| 3.1 | Justificación de la Mejora..... | 48 |
| 3.2 | Planteamiento de la propuesta de mejora | 49 |
| 3.2.1 | Situación deseada..... | 50 |
| 3.2.2 | Metodología de Asignación de visitas | 51 |
| 3.2.3 | Indicadores de cumplimiento y efectividad de visitas | 54 |
| 3.2.4 | Reportes de control y seguimiento de los resultados de las visitas | 58 |
| 3.3 | Diagrama de flujo visitas de cobro..... | 60 |
| CONCLUSIONES..... | | 61 |
| RECOMENDACIONES..... | | 63 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | | 65 |
| ANEXOS | | |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Porcentaje rango de edades de encuestados..... | 33 |
| Tabla 2. Porcentaje de géneros de encuestados..... | 34 |
| Tabla 3. Porcentaje de visitas programadas por ejecutivo..... | 35 |
| Tabla 4. Por ciento sobre la que razón considera que es más frecuente que una visita de cobro no sea exitosa..... | 36 |
| Tabla 5. Porcentaje de frecuencia de seguimiento y supervisión para determinar las causas de visitas no exitosas..... | 37 |
| Tabla 6. Porcentaje que afirman que las visitas a los clientes son programadas acorde a rutas factibles y cercanas para que el tiempo y espacio recorrido sea el óptimo..... | 38 |
| Tabla 7. Porcentaje que afirman que el orden y prioridad de las visitas son programadas tomando en cuenta el factor tráfico en horas pico..... | 39 |
| Tabla 8. Porcentaje que afirman que el orden y prioridad de las visitas son programadas considerando la disponibilidad del cliente para ese momento. | 40 |
| Tabla 9. Porcentaje que consideran que actualmente los ejecutivos de crédito podrían realizar más visitas por día..... | 41 |
| Tabla 10. Porcentaje que considera que mejorando el sistema de asignación y enrutamiento de las visitas los ejecutivos de crédito podrían realizar más visitas por día..... | 42 |
| Tabla 11. Porcentaje que afirman que la ruta a seguir en las visitas es programada con anterioridad o es decisión de cada ejecutivo..... | 43 |
| Tabla 12. Porcentaje que considera que las visitas a los clientes se hace de manera informal o subjetiva..... | 44 |
| Tabla 13. Porcentaje que considera que existen indicadores de mora o riesgo claros y precisos que se toman en cuenta para la selección de los clientes a visitar..... | 45 |

LISTA DE GRÁFICAS

| | |
|---|----|
| Gráfica 1. Porcentaje rango de edades de encuestados | 33 |
| Gráfica 2 Porcentaje de géneros de encuestados | 34 |
| Gráfica 3. Porcentaje de visitas programadas por ejecutivo | 35 |
| Gráfica 4. Por ciento sobre la que razón considera que es más frecuente que una visita de cobro no sea exitosa..... | 36 |
| Gráfica 5. Porcentaje de frecuencia de seguimiento y supervisión para determinar las causas de visitas no exitosas | 37 |
| Gráfica 6. Porcentaje que afirman que las visitas a los clientes son programadas acorde a rutas factibles y cercanas para que el tiempo y espacio recorrido sea el óptimo | 38 |
| Gráfica 7. Porcentaje que afirman que el orden y prioridad de las visitas son programadas tomando en cuenta el factor tráfico en horas pico | 39 |
| Gráfica 8. Porcentaje que afirman que el orden y prioridad de las visitas son programadas considerando la disponibilidad del cliente para ese momento | 40 |
| Gráfica 9. Porcentaje que consideran que actualmente los ejecutivos de crédito podrían realizar más visitas por día | 41 |
| Gráfica 10. Porcentaje que considera que mejorando el sistema de asignación y enrutamiento de las visitas los ejecutivos de crédito podrían realizar más visitas por día | 42 |
| Gráfica 11. Porcentaje que afirman que la ruta a seguir en las visitas es programada con anterioridad o es decisión de cada ejecutivo | 43 |
| Gráfica 12. Porcentaje que considera que las visitas a los clientes se hace de manera informal o subjetiva | 44 |
| Gráfica 13. Porcentaje que considera que existen indicadores de mora o riesgo claros y precisos que se toman en cuenta para la selección de los clientes a visitar | 45 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Total de créditos | 7 |
| Figura 2. Créditos al sector privado | 8 |
| Figura 3. Cartera vencida/total de cartera..... | 8 |
| Figura 4. Provisiones/cartera vencida..... | 9 |
| Figura 5. Índice de solvencia | 9 |
| Figura 6. Proceso de Gestión de Riesgo de Crédito..... | 12 |
| Figura 7. Herramientas para la Gestión del Riesgo de Crédito:..... | 14 |
| Figura 8. Formato de Hoja de programación de visitas diarias | 24 |
| Figura 9. Interfaz aplicación móvil..... | 28 |
| Figura 10. Categorías de riesgos de clientes..... | 29 |
| Figura 11. Interfaz propuesta para programación de visitas | 51 |
| Figura 12. Sincronización aplicación móvil | 52 |
| Figura 13. Interfaz propuesta agenda visitas de aplicación móvil | 53 |
| Figura 14. Interfaz de sincronización de visitas de cobro | 54 |
| Figura 15. Cantidad de visitas programadas por mes..... | 55 |
| Figura 16. Efectividad de visitas | 56 |
| Figura 17. Efectividad de visitas por cartera | 57 |
| Figura 18. Porcentaje de visitas por resultados | 58 |
| Figura 19. Reporte seguimiento diario de visitas de cobro | 59 |
| Figura 20. Diagrama de flujo visitas de cobro | 60 |

INTRODUCCIÓN

Para ser competitivo en el entorno actual en el cual la calidad y tiempo de respuesta de los servicios son factores apremiantes que los clientes valoran y priorizan, las empresas deben de ser eficientes y fomentar una cultura de mejora continua en sus procesos, por tal razón este ha sido un factor motivante a la realización del presente trabajo que está enfocado en plantear una propuesta de mejora en la programación y control de las visitas de cobro que realizan los ejecutivos de crédito en la oficina principal del Banco Adopem.

La realización de las visitas a los clientes son de vital importancia en la institución ya que es un pilar fundamental de la gestión del cobro que logra captar gran parte de la cuenta por cobrar, además de esto hacer más eficiente el proceso trae como resultado mayor satisfacción en los clientes y un flujo constante en el pago de las cuotas de los préstamos garantizando así una estabilidad operacional, liquidez en la institución y una buena gestión en el servicio al cliente.

La investigación basa su estudio en el proceso actual de la asignación y programación de las visitas, está delimitado a la oficina principal del Banco de Ahorro y Crédito Adopem en el último cuatrimestre del año 2014. La hipótesis es que el proceso actual carece de la eficiencia y automatización que caracteriza a otras gestiones de la institución creando la necesidad de analizar dicho objeto de estudio y plantear una propuesta de mejora para aumentar la productividad del mismo.

El propósito básico es plantear una propuesta de mejora al proceso actual de la asignación de las visitas de cobro que cumpla con estándares de calidad y eficiencia contribuyendo así al logro de las metas propuestas en términos de

recuperación de cartera, como objetivos específicos de la investigación se han planteado identificar los parámetros e indicadores a tomar en cuenta en la asignación de las visitas de cobros, demostrar cuales son las ventajas de un seguimiento y control eficiente de los resultados de las visitas de cobros, identificar los factores que inciden en las visitas programas y determinar las herramientas de apoyo con que los ejecutivos de préstamos trabajan para la realización de las visitas.

Para obtener la información necesaria para la realización de esta investigación se utilizaron técnicas como la observación, las encuestas y entrevistas, las encuestas se realizaron a los ejecutivos de crédito y la entrevista al supervisor de la oficina principal.

Este documento está estructurado en capítulos en los cuales se organizan y detallan todos los puntos relevantes que conciernen a la investigación y la realización de la propuesta.

En el primer capítulo. "Gestión del crédito", se exponen conceptos importantes sobre la gestión del crédito, además de esto mostrar metodologías planteadas por algunos autores importantes en el área con respecto a las mejores prácticas en la gestión de los préstamos y la identificación de los posibles futuros impagos. En este capítulo también se dan a conocer indicadores del sistema financiero en la República Dominicana con el objetivo de tener un acercamiento al contexto financiero y comportamiento crediticio del país.

El segundo capítulo desarrolla la parte concerniente a la institución, su historia, estructura organizacional, entre otros. También se enfoca en mostrar el funcionamiento interno de los departamentos funcionales principales que se involucran o influyen en la programación de las visitas.

En esta parte del trabajo se desarrollan los aspectos metodológicos, el análisis de los resultados de las entrevistas y las encuestas realizadas.

En tercer y último capítulo se presenta la propuesta de mejora al proceso actual de asignación de las visitas, esta es la parte más importante del desarrollo del trabajo con la cual se pretenden mostrar de manera clara y fácilmente entendible un proceso de asignación de las visitas que se basa en un sistema informático con el objetivo de automatizar la asignación y programación de las visitas.

Un punto a resaltar es que con esta implementación se logrará una integración de otras aplicaciones como la aplicación móvil de cobro, esta aplicación y su funcionamiento también son mostrados en esta parte del trabajo.

CAPÍTULO I: GESTIÓN DEL CRÉDITO.

1.1 La gestión del crédito en instituciones financieras

Etimológicamente la palabra crédito significa “confianza”, en el ámbito económico y financiero cuando existe una relación crediticia las instituciones tienen la confianza de que la parte deudora cumplirá con las obligaciones de pago estipuladas contractualmente.

La superintendencia de Bancos de la República Dominicana define el crédito como una operación financiera con el propósito de adquirir bienes y servicios con el acuerdo de pagar en una fecha futura.

Dicho lo anterior se debe de estar consciente de que la responsabilidad de aceptar o no una relación crediticia recae sobre el acreedor, es responsabilidad de estas instituciones tener un proceso de evaluación que les permita identificar de manera adecuada cuales son aquellas personas en las cuales puede confiar y entablar una relación contractual, además de eso, las instituciones están obligadas a proveer todos los mecanismos adecuados para los cuales los clientes puedan realizar el pago de sus cuotas a tiempo, esto es de vital importancia para mantener un flujo constante en la dinámica económica y financiera, lo cual se traduce en una rentabilidad saludable que permita la operatividad a mediano y largo plazo.

Según Valls Pinos (1999, p. 19), se pueden identificar tres “pilares” en los que se asienta la concesión de crédito a clientes.

- a) Información suficiente
- b) Decisión objetivizada
- c) Política de garantías de cobro

Información suficiente se entenderá por tener a disposición la información y datos necesarios que permita construir un conocimiento suficiente del cliente que pueda generar una apreciación adecuada y real de su situación financiera del mismo, esta información nos debe brindar una imagen clara de la solvencia, capacidad de pago, expectativas de liquidez, entre otros.

Esta etapa es muy importante ya que aquí es donde es crítico identificar que clientes podrían caer en una situación de morosidad o insolvencia en un futuro, es por eso que las instituciones deben de poner especial cuidado en hacerse de información real y actualizada.

Por **decisión objetivizada**, se debe entender que las decisiones a la hora de evaluar una posible asignación de crédito, deben de ser totalmente objetivas y sin influencias personales o basándose en criterios subjetivos de la persona encargada de la asignación.

El proceso de evaluación y asignación de los créditos debe de estar regido por una metodología clara y con estándares definidos para no caer en la variabilidad que pueda ocasionar perdidas futuras a la institución.

La **política de garantías de cobro** se podría considerar como el proceso más complejo dentro de la gestión del crédito y también la que puede aportar un grado de seguridad y efectividad.

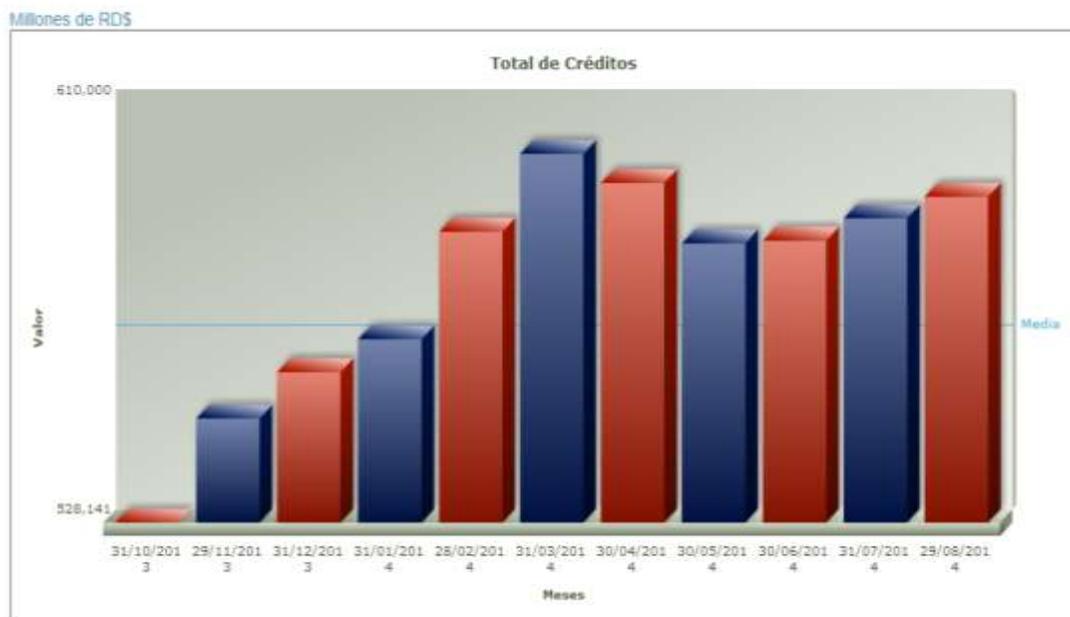
Para que una institución financiera pueda ser solvente, necesita tener una operatividad eficaz que garantice un flujo constante de la actividad crediticia y el cobro de las cuotas a los clientes. La gestión crediticia como una de las principales actividades de una institución financiera debe ir orientada a las mejores prácticas las cuales fomenten la prevención de situaciones no deseables como los son los créditos incobrables.

Los incobrables son en su esencia fallas del proceso de evaluación y análisis de riesgo a la hora de otorgar los préstamos, esto puede ser previsto con una mejor evaluación y del perfil crediticio de los solicitantes.

1.2 Análisis del sistema crediticio en la República Dominicana

Con el propósito de dar a conocer una visión más amplia del comportamiento financiero en el ámbito crediticio en la República Dominicana, nos auxiliaremos de indicadores y estadísticas que reflejan la tendencia en muchos aspectos que se relacionan con el ámbito económico del país.

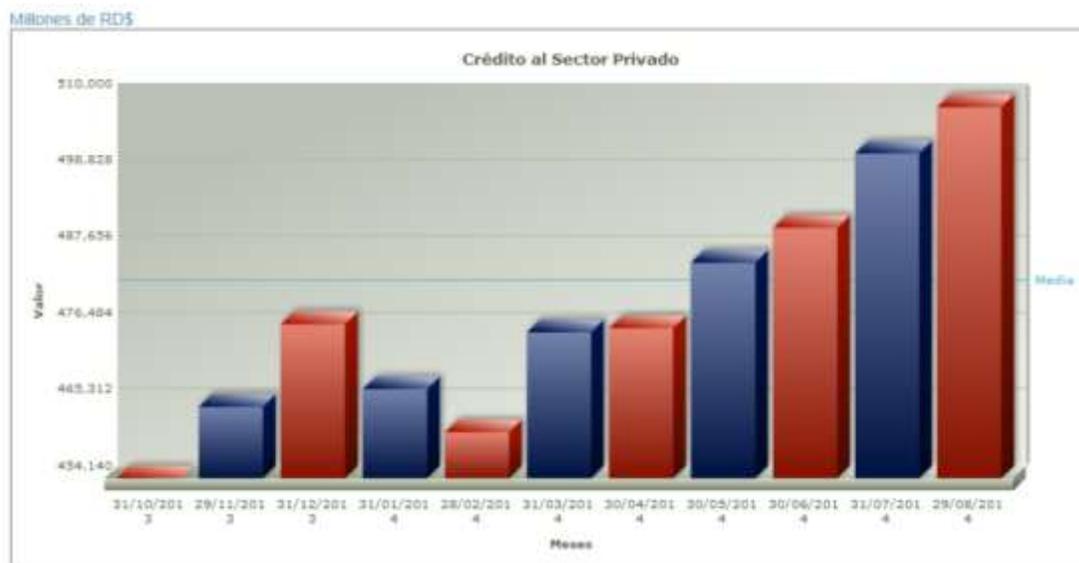
Figura 1. Total de créditos



Fuente: Superintendencia de Bancos de la República Dominicana

En la Figura 1 se muestra el total de créditos en millones de RD\$ desde el 31/10/2013 hasta el 29/08/2014

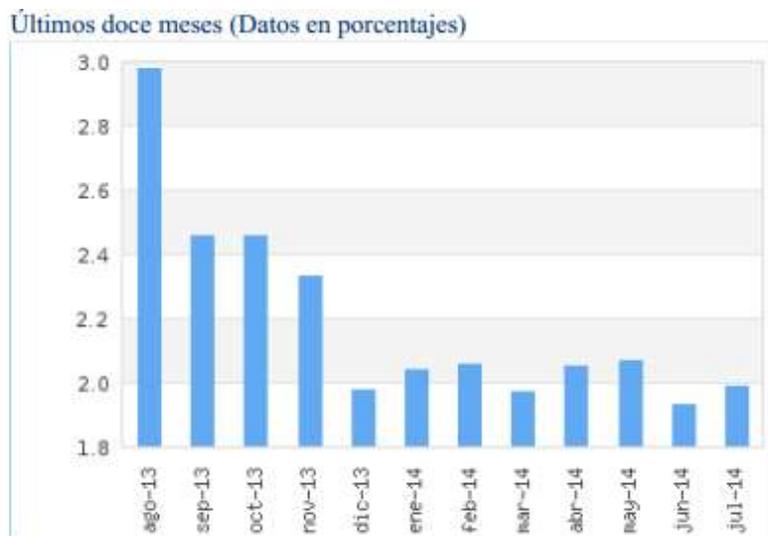
Figura 2. Créditos al sector privado



Fuente: ABA (2014)

En la Figura 2 se muestra el total de créditos en millones de RD\$ desde el 31/10/2013 hasta el 29/08/2014 del sector privado.

Figura 3. Cartera vencida/total de cartera



Fuente: ABA (2014)

El la Figura 3 se puede ver que ha habido una reducción significativa en el porcentaje de la cartera vencida con respecto a la cartera total.

Figura 4. Provisiones/cartera vencida



Fuente: ABA (2014)

El la Figura 4 refleja el porcentaje de la provisión con respecto a la cartera vencida.

Figura 5. Índice de solvencia



Fuente: ABA (2014)

Índice de solvencia Figura 5 “El cual expresa la relación porcentual que existe entre el patrimonio técnico y los activos y operaciones contingentes ponderados por riesgos” (Superintendencia de Bandos de la Republica Dominicana, 2006, p. 1)

A nivel empresarial se considera un índice de solvencia aceptable entre 2 y 1, un índice de solvencia muy bajo indica que una empresa tiene problemas para cubrir sus obligaciones a corto plazo y un índice demasiado alto que la empresa está manejando mal sus recursos ya que tienen dinero ocioso.

1.3 Identificación de los créditos impagos

Una de las partes más importantes de una buena gestión de cobros es tener la habilidad de prever situaciones o anomalías antes de que estas ocurran, en el proceso de evaluación y asignación de créditos puede que un cliente cumpla con todos los indicadores positivos y aplique sin ningún problema a ser un cliente de confianza, pero en una situación futura no puede preverse con exactitud cómo se comportará y si podrá mantener ese nivel de solvencia y cumplimiento constante.

La gestión de cobro no empieza cuando se identifica un impago, más bien la gestión del cobro es un proceso continuo en la cual se debe de estudiar el comportamiento y buscar posibles señales de que un determinado crédito pueda convertirse en un impago antes de que esto ocurra.

Riesgo crediticio

“El riesgo de crédito es la probabilidad de incurrir en pérdidas derivadas del incumplimiento en tiempo y/o forma de las obligaciones crediticias de uno o varios clientes. Este proviene de la posibilidad de que los flujos de caja comprometidos por préstamos y valores pueden no ser pagados oportuna o totalmente, según lo estipulado en un contrato, lo que resulta en una pérdida financiera para el banco”. (ASBA, 2008, pág. 13).

Según la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana se puede establecer pasos concretos para el proceso de gestión del riesgo crediticio.

Figura 6. Proceso de Gestión de Riesgo de Crédito



Fuente: ABANCORD (2001, pág. 12)

Identificar el riesgo: La identificación de los riesgos debe de ser responsabilidad de la alta gerencia.

Establecer la tolerancia al riesgo: La establece el consejo de directores en consulta con la alta gerencia.

Medir el riesgo: el riesgo se mide mediante el análisis de clasificaciones de riesgo, estructurada y composición del portafolio, impacto de las variables macro y sectoriales, características de las carteras de la EIF, índice de morosidad, calidad de las garantías y cobertura, así como la concentración por sectores, tipo de crédito, montos. (Unidad Independiente)

Limitar o controlar el riesgo: el consejo de directores fija los límites de riesgo y recibe información de la Alta Gerencia del grado de cumplimiento con dichos límites.

Monitorear y manejar el riesgo: Se hacen auditorías internas de rutina e integrales de todo el proceso.

La forma en que las instituciones financieras manejan y enfocan su gestión de riesgo es importante para su solidez económica, cuando hay problemas en la gestión del riesgo puede impactar directamente la rentabilidad, ya que no se están identificando ni filtrando adecuadamente todas aquellas relaciones crediticias que generen incumplimiento en sus obligaciones.

Existen dos herramientas importantes que facilitan el proceso de gestión del riesgo el “Scoring” de Crédito y “Rating” de Crédito.

Scoring de Crédito

“Metodología para la evaluación, clasificación, selección, seguimiento y aprovisionamiento de operaciones crediticias, mediante la asignación de ponderaciones a criterios relevantes de riesgo, idoneidad, pertinencia, propensión, etc.” (ABANCORD, 2001, pág. 14)

En este método se utiliza el análisis histórico crediticio del cliente con el objetivo de prever el comportamiento futuro en relación al pago de su deuda.

Rating de Crédito

“El Rating recoge una clasificación cualitativa y cuantitativa, valorando su solvencia y potencial financiero y teniendo en cuenta dimensión, posición de riesgo, rentabilidad, liquidez, eficiencia, calidad de dicha emisión. El rating, por tanto, califica al emisor en el momento actual y sus perspectivas futuras. Activos, etc.”

**Figura 7. Herramientas para la Gestión del Riesgo de Crédito:
Rating de Crédito**

| GRADACIÓN | | Moody's | S&P | Fitch | Definición |
|-----------|-------------|-------------|-----|-------|---|
| | | LARGO PLAZO | Aaa | AAA | AAA |
| | | Aa | AA | AA | Capacidad de pago muy fuerte |
| | | A | A | A | Capacidad de pago fuerte |
| | | Baa | BBB | BBB | Capacidad adecuada, con riesgos en el medio y Largo Plazo |
| | | Baa | BB | BB | Capacidad moderada con riesgo a medio plazo |
| | | B | B | B | Capaz actualmente, con alto riesgo en el futuro |
| | | Caa | CCC | CCC | Baja calidad crediticia, claro riesgo de quiebra |
| | | Ca | CC | CC | Baja capacidad de repago, aunque con alguna posibilidad |
| | | C | C | C | Bajísima capacidad de repago, próximo a quiebra |
| | | C | D | D | Quiebra o suspensión de pagos (default) |
| | CORTO PLAZO | | AAA | F1+ | Calidad Extrema |
| | | | AA | F1 | Calidad Superior |
| | | | A | F2 | Calidad Buena |
| | | | BBB | F3 | Calidad Aceptable |
| | | | BB | | Calidad Cuestionable |
| | | | B | B | Situación Cercana a la Insolvencia |
| | | | - | C | |
| | | | CCC | D | Situación de Insolvencia |

Fuente: ABANCORD (2001, pág. 17)

1.4 Gestión del cobro de impagos

La gestión del cobro es una parte de la gestión crediticia que es necesaria cuando existen incumplimientos de pagos, en un proceso perfecto o idóneo la gestión de cobro de impagos no debería de existir ya que todos los clientes cumplirían con sus obligaciones.

Ya que el incumplimiento de las cuotas crediticias es una realidad que hay que afrontar, la gestión de cobro debe recurrir primeramente a la cobranza amistosa o extrajudicial y si esta no da resultados entonces debe procederse a la cobranza judicial.

La gestión del cobro no debería comenzar cuando hay una deuda o atraso pendiente con el cliente, más bien debería ser un proceso constante y lineal, para el caso de las instituciones financieras comenzaría en el proceso de evaluación y aprobación de las solicitudes de préstamos, desde ese punto

pueden detectarse tempranamente situaciones no deseadas futuras, un buen análisis de riesgo puede hacer la diferencia entre estos posibles escenarios.

El trato de los impagos es de fundamental importancia en la gestión del cobro, las instituciones deben de hacer grandes esfuerzos en recuperar esa cartera vencida para poder cumplir con los objetivos y metas propuestas.

Cobranza amistosa

“El proceso de reclamación de una deuda se inicia habitualmente con una serie de actuaciones por parte del acreedor tendentes al cobro del importe adeudado, optimizando el tiempo y los recursos. Esta fase del proceso de reclamación de deudas, que excluye a priori la reclamación judicial, es aquella que comúnmente se denomina **gestión amistosa o extrajudicial**” (Adarve Corporacion juridica, 2007, p. 181).

Para que el proceso de cobranza sea exitoso la empresa debe de analizar a la persona que adeuda, tener una perspectiva clara y fundamentada de las razones de porque se ha incurrido en el incumplimiento y porque no fue previsto en el análisis de riesgo.

Información de clientes

Las instituciones financieras deben de poseer una base de datos lo suficientemente actualizada y con información completa en lo referente a los datos personales de los clientes, con esto la institución se asegura de que en cualquier momento que sea necesario se puedan comunicar con la persona.

El nombre completo del deudor, número del cliente, documentos de identidad, dirección, teléfonos, contacto e información crediticia son indispensables para la gestión del cobro.

La cobranza extrajudicial o amistosa se lleva a cabo comúnmente mediante los siguientes canales:

- Correspondencia
- Llamada telefónica
- Visita personal

Cobranza judicial

La cobranza judicial será utilizada como última instancia y como último recursos, cuando el proceso del cobro amistoso no haya finalizado satisfactoriamente. Cuando se llega a este punto se deben de tomar en cuenta todas las herramientas legales disponibles para poder obligar al deudor a cumplir con sus obligaciones.

CAPÍTULO II: GESTIÓN DEL COBRO Y PROGRAMACIÓN DE LAS VISITAS EN EL BANCO DE AHORRO Y CRÉDITO ADOPEM, OFICINA PRINCIPAL, ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2014.

2.2 Antecedentes de la institución

2.2.1 Historia de la institución

La institución ADOPEM comenzó operando como una Organización No Gubernamental, entre el objetivo principal de sus fundadoras, fue ayudar a mujeres de escasos recursos para su desarrollo integral.

Desde los inicios de ADOPEM hasta la actualidad ha sido un trayecto de esperanza para la mujer dominicana, beneficiando a miles de vidas y así contribuyendo al bienestar de la familia.

El cambio y el crecimiento de la institución ha sido inigualable lo que ha permitido seguir ayudando a miles de mujeres dominicanas.

En el 2005 ADOPEM inició operando como Banco de Ahorro y Crédito, cumpliendo con todas las regulaciones que rigen las operaciones financieras.

El 2006, todo un año de operaciones el banco se afirmó como una institución financiera modelo, su éxito se debió a todo el equipo de trabajo que lo integraba y su filosofía de servicio.

El año 2007, fue un año importante, en el cual se reafirmó el compromiso asumido con la sociedad, con la finalidad de seguir favoreciendo a las clases más desposeídas y el empresariado de pequeña escala, haciendo suyos un conjunto de programas y proyectos de gran impacto socio-económico,

plasmados en actividades y trabajos de campo en áreas y sectores vulnerables y de difícil acceso. El contar con el apoyo y colaboración de una serie de organismos y asociados, tanto nacionales como extranjeros, nos ha permitido sortear los obstáculos con eficacia y rapidez, pudiendo hoy exponer los resultados alcanzados como verdaderos logros institucionales.

En la actualidad, el Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM representa un ejemplo de transparencia, cumplimiento, responsabilidad, filosofía de servicio y desarrollo institucional, fruto del esfuerzo de todo el equipo de trabajo comprometido con el beneficio a la sociedad y las pequeñas empresas, alcanzando el éxito y logrando cada día las metas y objetivos establecidos.

Evidentemente que la experiencia acumulada en más de dos décadas de ejercicio como ONG, ha servido para cimentar e impulsar nuestro desempeño como entidad bancaria, siendo una institución con gran compromiso social por los desfavorecidos e impulsando el desarrollo de nuestra gente.

2.2.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la institución está conformada por áreas funcionales dependientes de gerencias y estas a su vez dependen de vicepresidencias (ver organigrama en Anexo No. 3).

Las gerencias que tienen mayor incidencia en esta investigación son las siguientes:

Gerencia de crédito: Gerencia encargada de la gestión de los préstamos, la supervisión de las visitas de cobros, definición de políticas de cobro y tipos de programas de créditos, entre otros.

Gerencia de finanzas y tesorería: Encargada de administrar las erogaciones de dinero necesarias y el control de las finanzas para la realización de proyectos de las demás áreas funcionales.

Gerencia de tecnología: la gerencia de tecnología como un área que brinda apoyo es fundamental para proveer las herramientas necesarias para un funcionamiento eficaz y eficiente de las otras áreas.

Gerencia integral de riesgo: La gerencia de riesgo se encarga de determinar y catalogar los clientes de la institución y sus respectivos productos crediticios con el objetivo de prever futuros impagos que afecten la rentabilidad de la institución.

2.3 Gerencia de Crédito

La gerencia de crédito es el departamento funcional encargado de todos los procesos relacionados con el control y seguimiento de los indicadores financieros de las diferentes carteras de préstamos, así como también coordinar los cobros y visitas a los clientes, ya sea para solicitudes de nuevos préstamos o pagos de cuotas de los ya existentes.

El seguimiento constante de los indicadores de la cartera es fundamental para la toma de decisiones acertadas para el corto y mediano plazo, este departamento está al tanto del crecimiento o disminución del monto de la cartera, el porcentaje de mora, las nuevas colocaciones, las renovaciones, entre otros.

Los procesos que generan valor giran en torno a la gestión de crédito, el Banco de Ahorro y Crédito Adopem por su naturaleza de institución financiera orientada a proveer servicios a las micro y pequeñas empresas, tiene una gama de productos acordes a este nicho de mercado.

Los diferentes tipos de productos de crédito que cuenta institución son los siguientes:

Prestamos grupales

- ***Prestamos grupo solidario:*** “Son préstamos destinados a apoyar clientes que desean desarrollar su microempresa, por lo general de carácter doméstico, transformándolos en unidades productivas que les permitan mejorar sus condiciones de vida y las de sus familias. Cada cliente es poseedor de su propio negocio (venta de helados, venta de ropa, venta de frituras o comida, entre otras) y el desembolso se realiza de manera individual, pero con una garantía grupal, sus montos oscilan entre RD\$800.00 y RD\$9,999.99 abarcando de 2 a 5 personas, con

plazos de hasta 14 meses. Incluyen microseguros.” (Banco Adopem, 2013, pág. 20).

- ***Prestamos micro-micro:*** “Son préstamos dirigidos a clientes asociados en grupos de a 2 a 5 personas y en cuyos negocios se proyecta un desarrollo operacional y económico, sus montos oscilan entre RD\$10,000.00 y RD\$30,000.00 abarcando de 2 a 5 personas, con plazos de hasta 18 meses. Incluyen microseguros.” (Banco Adopem, 2013, pág. 20).

Prestamos individuales

- ***Préstamos a la microempresa:*** “Son préstamos destinados a proveer recursos a los microempresarios para el fortalecimiento de sus negocios, sus montos oscilan entre RD\$800.00 y RD\$49,999.00. Con plazos de hasta 36 meses.” (Banco Adopem, 2013, pág. 20).
- ***Préstamos a la pequeña empresa tradicional:*** “Son préstamos cuyo objetivo principal es apoyar a los empresarios que han crecido junto al Banco ADOPEM y que presentan una necesidad de financiamiento que va desde RD\$50,000.00 hasta RD\$299,999.99. Éstos abarcan actividades de tipo comercial, de servicios y/o de producción; con plazos de hasta 60 meses.” (Banco Adopem, 2013, pág. 20).
- ***Prestamos PyME:*** Estos préstamos están orientados a fomentar el desarrollo económico mediante el financiamiento a las pequeñas y medianas empresas, este tipo de préstamos están en el rango de RD\$300,000.00 a RD\$14,000,000.00 con un plazo de hasta 60 meses.
- ***Préstamos a la vivienda:*** Préstamos de hasta RD\$500,000.00 con plazo de 60 meses máximo, están orientados a remodelaciones o mejoras de

vivienda cuyos cliente mayormente reciben sus ingresos por la administración de microempresas.

- ***Préstamos de consumo:*** “Son préstamos otorgados a personas físicas que buscan adquirir bienes de consumo y cubrir ciertas necesidades de contratación de servicios, enfermedades, educación, estudios y otros asuntos personales de empleados fijos o relacionados de instituciones con las cuales el Banco ADOPEM.” (Banco Adopem, 2013, pág. 21)
- ***Préstamo agropecuario:*** Prestamos orientados a personas naturales o jurídicas que desarrollan actividades agropecuarias, los límites de desembolso son entre RD\$3,000.00 y RD\$1,000,000.00 y los plazos se definen en dependiendo del ciclo de producción específico de la actividad.
- ***Préstamos con garantía de certificados financieros en la entidad***
“Son préstamos otorgados a personas físicas, con garantía de depósitos del Banco; teniendo una cobertura de hasta el 80% del valor total de los certificados de depósito endosados a favor del Banco”, (Banco Adopem, 2013, p. 21).
- ***Préstamos a emprendedores***
Este tipo de préstamos está dirigido a las personas que han participado los programas de emprendimiento en ADOPEM ONG.

2.3.1 Gestión del cobro en Banco Adopem.

Una de las actividades más importantes y que requiere mayor apoyo de todas las áreas funcionales de la institución es la gestión de los cobros, este proceso parece simple, pero requiere de un alto grado de coordinación y

programación, así como también insumos necesarios para que todo el procesos se realice de la mejor forma posible.

Si los cobros no se realizan de manera adecuada y se alcanzan las metas programadas para cada cartera de préstamos asignada a los supervisores y ejecutivos de créditos, la institución corre el riesgo de incurrir en pérdidas y poner en riesgo sus operaciones, es por tal razón que es de vital importancia contar con herramientas adecuadas que ayuden a realizar esta gestión lo mejor posible con el objetivo de aumentar su productividad, de lo cual depende la salud financiera de la institución.

2.3.2 Programación de las visitas de cobro

Este proceso se hace diariamente, el supervisor de los ejecutivos de crédito es el responsable de seleccionar los clientes, programar los diferentes tipos de visitas y el orden en que se harán.

El proceso de asignación de visitas diarias para los ejecutivos de crédito se hace por medio del siguiente formato en Excel, el cual se programa siguiendo criterios como la mora, el monto de la cuota y los días de atraso.

Figura 8. Formato de Hoja de programación de visitas diarias

| PROGRAMACION DE VISITAS DIARIA A OFICIALES DE NEGOCIO | | | | | | | | | | | | Resumen: | | Plan | Real | | | |
|---|--------------------------------|------------|------------------------|------------------------|-----------|------------|-------------|------------|-------------------|-----------------------|-----------|-----------------------|----------------|---------------|---|--|----|------------------------|
|  | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nombre de quien elabora la Hoja de ruta: _____ | | | | | | | | | | | | | | | 12 | | | |
| Fecha de programación de visitas: _____ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Zonas a visitar: _____ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividades diarias | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nombre(s) y Apellidos del Cliente / Fiador | Dirección del cliente / Fiador | Evaluación | Confirmación de fiador | Cifras e Informaciones | Promoción | Prospectos | Incidencias | Renovación | Gestión de cobros | Realización de cobros | Casos SIB | Ubicación de clientes | Hora de visita | Observaciones | Firma cliente / Fiador (colocado por cliente) | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | Total visitas programadas: | | 10 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | Total visitas efectivas: | | | Efectividad real 0% |
| | | | | | | | | | | | | | | | Nombre, Firma y Cartera del Oficial de negocios | | 11 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | Firma del Subgerente de negocios | | | |

Fuente: Banco Adopem (2012, pág. 1)

- Nombre de quien elabora la hoja de ruta:** Colocar nombre completo de quien elabora la hoja de ruta. El mismo debe ser colocada bajo el siguiente formato: Nombre(s) y Apellidos.
- Fecha de programación de visitas:** Colocar la fecha correspondiente al día que se elabora la hoja de ruta en el formato día / mes / año.
- Zonas a visitar:** Especificar la zona geográfica correspondiente al código de la cartera. Por ejemplo: La Barquita.
- Nombre(s) y Apellidos del Cliente / Fiador:** Colocar el nombre completo del cliente o fiador a visitar.
- Dirección de cliente / Fiador:** Colocar completa la dirección del cliente y/o fiador a visitar.

6. **Actividades diarias:** Identificar con una cruz (“X”) o un cotejo (“P”) la actividad a realizar según el tipo de visita programada por los Oficiales de negocio a realizar.
7. **Hora de visita:** Colocar la hora en la que el Oficial de negocios realiza la visita al cliente.
8. **Observaciones:** Campo libre en el que se puede colocar cualquier comentario, acuerdo de pago, entre otros.
9. **Firma del cliente / fiador:** El cliente debe colocar personalmente su firma como aceptación de la visita del Oficial de negocios.
10. **Efectividad de la visita:**
 - a. Total visitas programadas: Colocar la cantidad de visitas programadas al momento de salir a campo, es decir, total de visitas contenidas en la hoja de ruta previo a su salida a campo.
 - b. Total visitas efectivas: Colocar la cantidad de visitas realizadas e identificadas como exitosas.
 - c. Efectividad real: Debe ser calculada por el Oficial de negocios y corroborada por el Subgerente de negocios a través de la formula:

$$\left(\frac{\text{Visitas efectivass}}{\text{Visitas programadas}} \right) \times (100)$$

11. Nombre y firma de aceptación:

- a. Nombre, firma y cartera del oficial de negocios: Colocar el nombre, el número de cartera y la firma del Oficial de negocios que realiza la hoja de ruta.

- b. Firma del subgerente de negocios: Colocar la firma del Subgerente de negocios a manera de verificación y aceptación de la hoja de ruta.

12. **Resumen:** Colocar la cantidad de visitas programadas y visitas reales que se establecen en la hoja de ruta, éste debe ser verificado en el comité de crédito previo a la salida a campo por parte del Oficial de negocios y a su regreso en el momento de la revisión de la hoja de ruta por parte del Subgerente de negocios.

2.3.3 Seguimiento de los resultados de las visitas de cobro

El seguimiento de los resultados de visita se da por medio de la hoja de programación de la visita, cada uno de los ejecutivos de crédito al final de la jornada laboral debe entregar esa hoja de ruta al supervisor y este contrasta las visitas realizadas, las cuales deben estar firmadas por el cliente.

Si las visitas no son exitosas el supervisor considera reprogramarla para el siguiente día.

La información de la hoja de visita al final del día debe de ingresarse nuevamente sobre la hoja de visita digital para llevar una base de datos de todos estos documentos con el objetivo de poder en un momento determinado brindar información con respecto a datos históricos de los resultados de las cobranzas y su efectividad.

2.3.4 Sistema móvil de cobro

En la actualidad los ejecutivos de crédito cuentan con una herramienta muy importante que utilizan para hacer las evaluaciones de nuevas solicitudes de préstamos y para hacer cobros de cuotas cuando van a visitar a los clientes.

Esta herramienta es una aplicación que se ejecuta sobre los teléfonos inteligentes y les permite a los ejecutivos administrar su cartera de clientes; a cada ejecutivo de préstamo se le carga la información correspondiente a su cartera de clientes y solo puede administrar esa información y hacer las acciones referentes a ellos.

En la Figura 9 se muestran algunas interfaces con las cuales cuenta esta aplicación, es importante aclarar que la programación de las visitas no está actualmente sincronizada ni vinculada con esta aplicación.

Figura 9. Interfaz aplicación móvil

Analista:
 Última Sincronización: 27/10/2014

 Cliente
 Morosidad
 Agenda
 Auditoria Cliente

 Prox. Cancel
 Solicitud
 Promociones
 Salir

 Prestamos
 Estadisticas
 Calcular Cuota

Fecha: 26/10/2014

Detalles Cliente Otras Cart. Historial Clientes

| Prest | Estado | Prod | Nº | Solicitud | Estado | Fecha |
|---------|--------|------|------------|-----------|--------|------------|
| 1604957 | Activ | ME | [Redacted] | 4187288 | Eval | 2014-10-24 |
| 1786788 | Activ | PE | [Redacted] | 330000920 | Eval | 2014-10-20 |
| 1786949 | Activ | ME | [Redacted] | 4178477 | Eval | 2014-10-10 |
| 1800309 | Activ | ME | [Redacted] | 330000899 | Eval | 2014-10-09 |
| 1835830 | Activ | ME | [Redacted] | | | |
| 1845211 | Activ | ME | [Redacted] | | | |
| 1861412 | Activ | ME | [Redacted] | | | |
| 1871602 | Activ | ME | [Redacted] | | | |
| 1872070 | Activ | ME | [Redacted] | | | |
| 1884574 | Activ | PE | [Redacted] | | | |
| 1902160 | Activ | PE | [Redacted] | | | |
| 1907787 | Activ | ME | [Redacted] | | | |
| 1914480 | Activ | PE | [Redacted] | | | |

Estado: **En Evaluacion**
 Solicitud:
 Cedula:
 Nombre:
 Ultimos 30 dias

Fuente: Aplicación móvil (Banco Adopem 2014)

2.4 Departamento de Riesgo

Como se ha visto en el capítulo I la gestión del riesgo es importante para poder estimar la posibilidad de que los clientes incurran en impagos, el departamento de riesgo de la institución está en constante monitoreo y clasificación de los clientes para poder tomar decisiones que puedan mitigar el riesgo de futuras pérdidas.

También esta área funcional es responsable de reportar a las instituciones fiscalizadoras como la Superintendencia de Bancos toda aquella información que se requiera referente al comportamiento de la mora de las carteras y las distintas clasificaciones de productos.

Actualmente el proceso de programación de visitas no está aprovechando al máximo la información que el departamento de riesgo pueda aportar sobre el riesgo de que un cliente ocurra en impagos.

Figura 10. Categorías de riesgos de clientes

| CATEGORIA | RANGO DIAS ATRASO | |
|---------------------------|-------------------|-------------|
| | MINIMO | MAXIMO |
| A RIESGO NORMAL | 1 | 30 |
| B RIESGO POTENCIAL | 31 | 60 |
| C RIESGO REAL | 61 | 120 |
| D ALTO RIESGO | 121 | 270 |
| E IRRECUPERABLE | 271 | 9999 |

Fuente: Banco Adopem (2014).

Como se muestra en la Figura 10 los clientes están clasificados por categorías, esto dependiendo del total de días de atraso en que puedan incurrir al no pagar las cuotas de los préstamos.

2.5 Aspectos Metodológicos de la Investigación

2.5.1 Tipos de Estudio

El tipo de investigación fue exploratorio o formulativo porque en la investigación se formuló un problema con el objeto de posibilitar una investigación más certera y puntual, lo cual permitió desarrollar hipótesis sobre las cuales se planteó una propuesta de mejora para el proceso o procesos causantes del problema.

También fue explicativa porque se enfocó en determinar las causas y razones por las cuales hay deficiencia en el proceso de asignación y control de visitas de cobro de préstamos en la oficina principal del Banco de Ahorro y Crédito Adopem en el último cuatrimestre del año 2014.

Esta investigación también fue descriptiva, porque se utilizó técnicas de recolección de información como la observación, la entrevista y los cuestionarios.

2.5.2 Métodos de la Investigación

Los métodos de investigación que se utilizaron son: el de observación, de análisis y deductivo e inductivo.

El de **Observación**, con este se partió de la formulación del problema y por medio de una observación exploratoria se obtuvo datos importantes los cuales se analizaron basados en la sustentación teórica de la investigación con el propósito que se logran los objetivos de la misma.

Análisis y Síntesis: Por medio del estudio de los hechos y fenómenos y a su vez segregando sus elementos constitutivos se determinó la causa y

efecto de dichos elementos planteando la manera en que afectan el objeto de investigación, enfocándose en establecer la interrelación de los mismos y como inciden en el problema actual, mediante el método del análisis y síntesis se pretendió construir un todo o sintetizarlo a partir del análisis individuales de los factores o elementos dispersos del fenómeno.

Deductivo: Por medio de la observación de los fenómenos causales del problema y la recolección de la información se pudo determinar de manera particular las causas que originan dichos fenómenos y así se pudo explicar a través de su análisis como inciden en el problema y objeto de estudio.

Inductivo: Se utilizó el método inductivo para poder llegar a conclusiones y planteamientos por medio de la observación de factores particulares, los cuales permitieron llegar a una generalización del fenómeno

2.5.3 Fuentes y Técnicas de la Investigación

Esta investigación se apoyó principalmente sobre fuentes documentales primarias como libros, monografías, manuales, entre otros. Y también sobre fuentes secundarias como memorias anuales.

Las técnicas utilizadas fueron: Observación, encuestas y entrevistas.

La observación como técnica de investigación fue fundamental para lograr obtener información relevante sobre el objeto de estudio, al observar la situación actual se obtuvo valiosa información que permitió el desarrollo de la investigación y su propuesta de mejora en los procesos estudiados.

Las entrevistas y encuestas, se realizaron con el propósito de conseguir datos precisos provenientes de las personas relacionadas con el objeto de estudio de la investigación. El tipo de entrevista fue estructurada ya que se

necesitó información puntual y específica, el tipo de encuesta fue de preguntas cerradas ya que el en tratamiento de la información es necesario representar estadísticamente los resultados de la misma y sin grado de subjetividad.

Población de estudio:

Población: La población de estudio para las encuestas de la investigación fueron los ejecutivos de crédito, supervisores y personas en niveles gerenciales del departamento de crédito y riesgo de la oficina principal del Banco, la población total fue de 8 personas.

Muestra: Tomando en cuenta que el tamaño de la población es relativamente pequeño se consideró tomar el 100% de la población como muestra, que equivale a 8 en total.

2.5.4 Tratamiento de la Información

Los resultados de las encuestas se presentaron en tablas, gráficos y con sus respectivos análisis de manera clara y precisa.

Las entrevistas se redactaron en forma de pregunta y respuesta, luego se realizó un análisis de los aspectos más relevantes.

Y por último se hizo un análisis de los resultados generales.

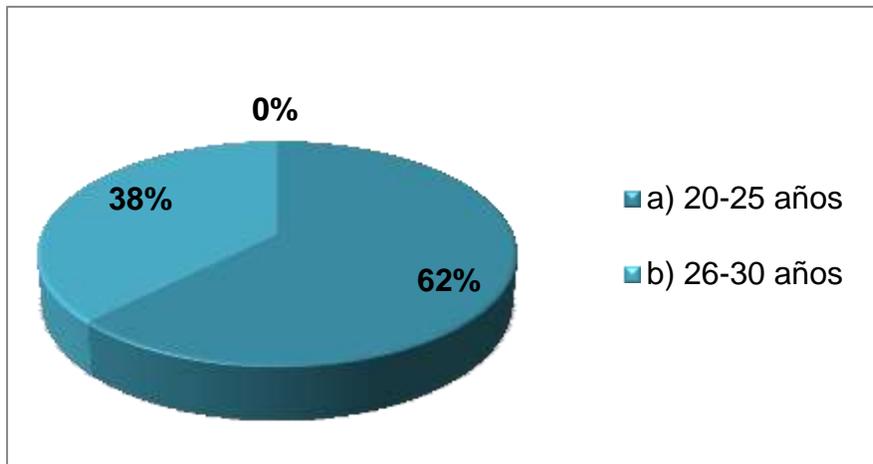
2.6 Análisis de los cuestionarios realizados

Tabla 1. Porcentaje rango de edades de encuestados

| Valores | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| a) 20-25 años | 5 | 62% |
| b) 26-30 años | 3 | 38% |
| c) 31 años y más | 0 | 0% |
| Total | 8 | 100% |

Fuente: Cuestionario realizado el 23/10/2014

Gráfica 1. Porcentaje rango de edades de encuestados



Fuente: Tabla 1

Análisis

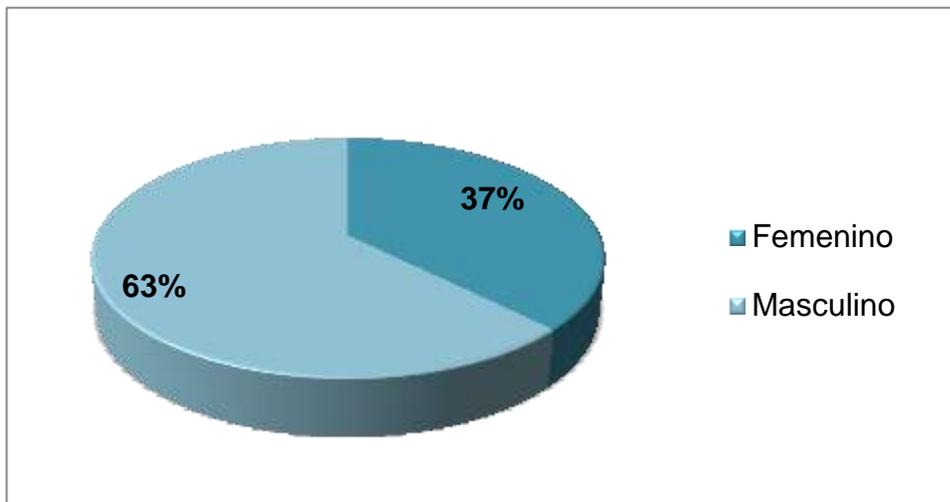
En este gráfico se puede visualizar que el 62% de los encuestados pertenecen al rango de edad de 20 a 25 años, mientras que el 38% entre 26 a 30 años.

Tabla 2. Porcentaje de géneros de encuestados

| Valores | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Femenino | 3 | 37% |
| Masculino | 5 | 63% |
| Total | 8 | 100% |

Fuente: Cuestionario realizado el 23/10/2014

Gráfica 2 Porcentaje de géneros de encuestados



Fuente: Tabla 2

Análisis

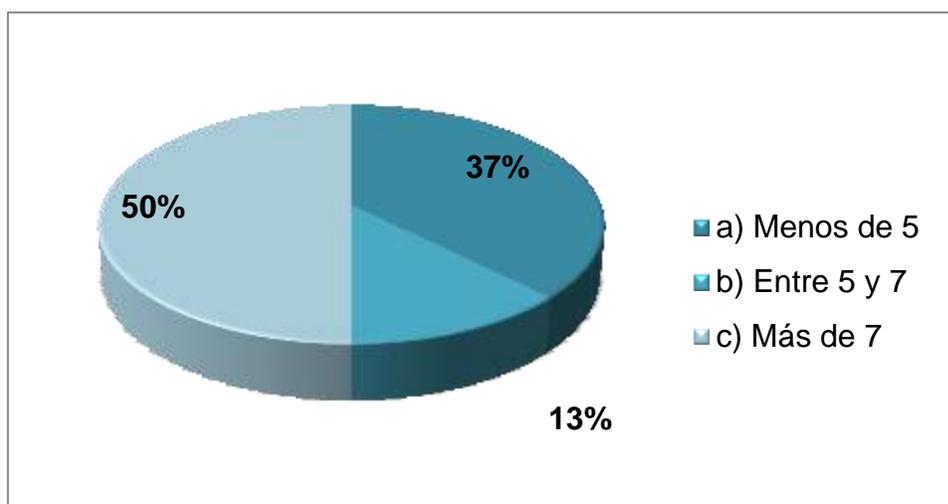
El 63% de los encuestados fueron hombres y un 37% mujeres.

Tabla 3. Porcentaje de visitas programadas por ejecutivo

| Valores | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| a) Menos de 5 | 3 | 37% |
| b) Entre 5 y 7 | 1 | 13% |
| c) Más de 7 | 4 | 50% |
| Total | 8 | 100% |

. Fuente: Cuestionario realizado el 23/10/2014

Gráfica 3. Porcentaje de visitas programadas por ejecutivo



Fuente: Tabla 3

Análisis

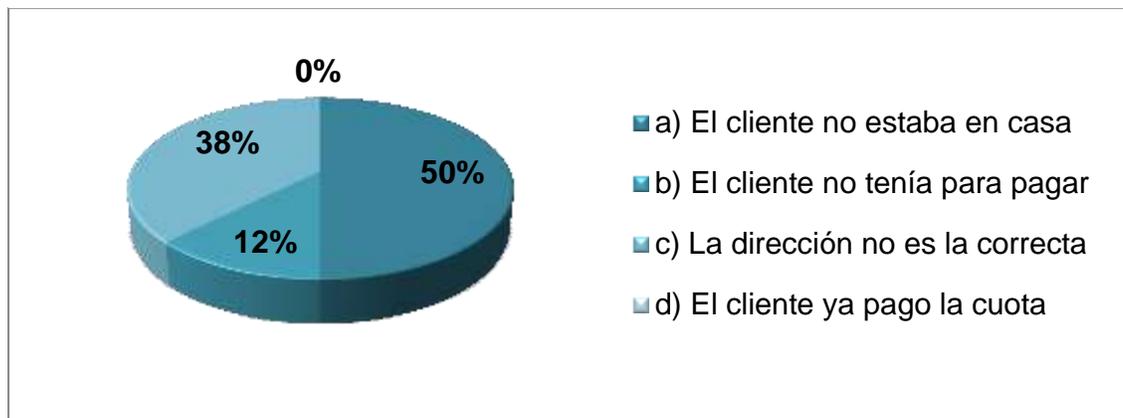
El 50% afirmaron que más de 7 visitas se programan diariamente por ejecutivo, mientras que el 37% dijo que menos de 5 visitas y sólo un 13% señaló entre 5 y 7 visitas.

Tabla 4. Por ciento sobre la que razón considera que es más frecuente que una visita de cobro no sea exitosa

| Valores | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------------|------------|------------|
| a) El cliente no estaba en casa | 4 | 50% |
| b) El cliente no tenía para pagar | 1 | 12% |
| c) La dirección no es la correcta | 3 | 38% |
| d) El cliente ya pago la cuota | 0 | 0% |
| Total | 8 | 100% |

Fuente: Cuestionario realizado el 23/10/2014

Gráfica 4. Por ciento sobre la que razón considera que es más frecuente que una visita de cobro no sea exitosa



Fuente: Tabla 4

Análisis

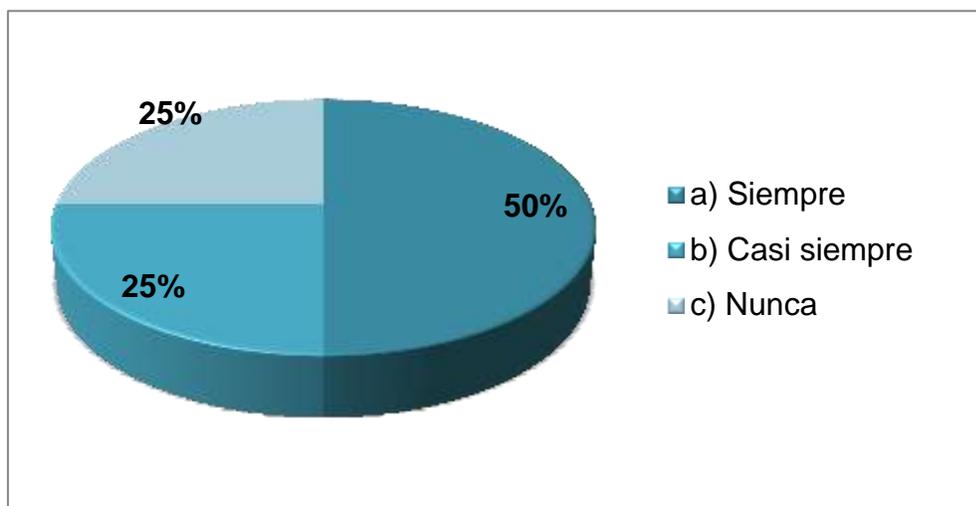
El 50% de los encuestados consideró que la razón más frecuente por las cuales una visita no es exitosa es cuando el cliente no está en casa, por otra parte, un 38% aseguró porque la dirección no es la correcta y por último un 12% porque el cliente no tenía para pagar.

Tabla 5. Porcentaje de frecuencia de seguimiento y supervisión para determinar las causas de visitas no exitosas

| Valores | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| a) Siempre | 4 | 50% |
| b) Casi siempre | 2 | 25% |
| c) Nunca | 2 | 25% |
| Total | 8 | 100% |

Fuente: Cuestionario realizado el 23/10/2014

Gráfica 5. Porcentaje de frecuencia de seguimiento y supervisión para determinar las causas de visitas no exitosas



Fuente: Tabla 5

Análisis

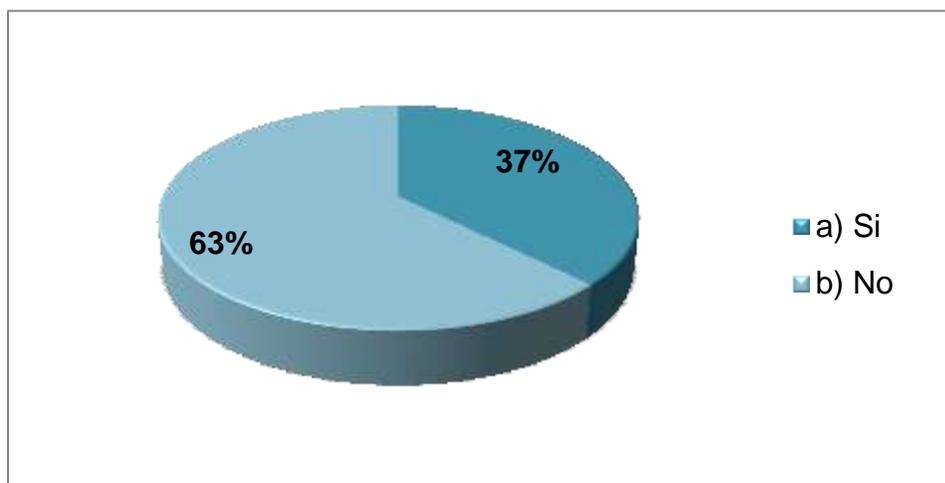
El 50% de los ejecutivos de crédito afirmaron que cuando una visita no es exitosa siempre se le da seguimiento y supervisión para determinar las causas, mientras que el 25% dijo casi nunca y el otro 25% restante expresó que nunca se le da seguimiento.

Tabla 6. Porcentaje que afirman que las visitas a los clientes son programadas acorde a rutas factibles y cercanas para que el tiempo y espacio recorrido sea el óptimo

| Valores | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| a) Si | 3 | 37% |
| b) No | 5 | 63% |
| Total | 8 | 100% |

Fuente: Cuestionario realizado el 23/10/ 2014

Gráfica 6. Porcentaje que afirman que las visitas a los clientes son programadas acorde a rutas factibles y cercanas para que el tiempo y espacio recorrido sea el óptimo



Fuente: Tabla 6

Análisis

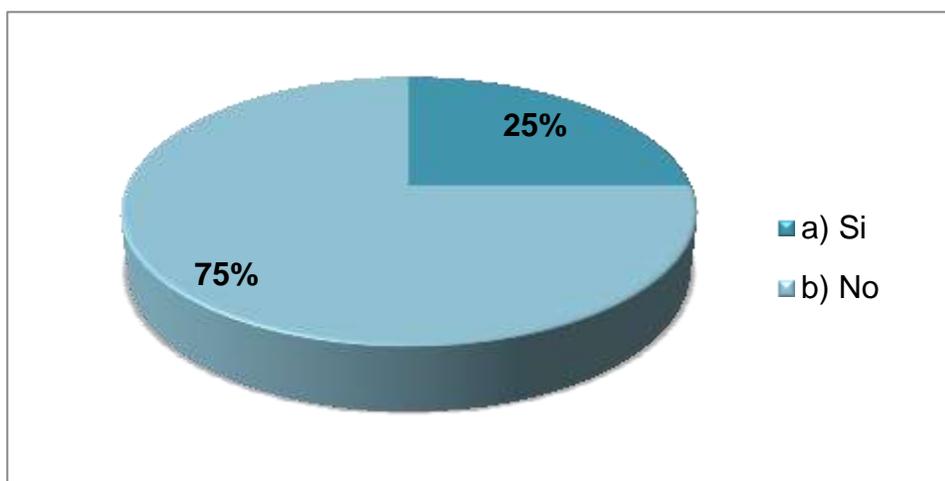
El 63% dijo que las visitas a los clientes no se programan acorde a rutas factibles y cercanas, por lo tanto el tiempo y espacio recorrido por los ejecutivos no es óptimo, por el contrario el 37% afirmaron que si se programan para que el tiempo y espacio sea óptimo.

Tabla 7. Porcentaje que afirman que el orden y prioridad de las visitas son programadas tomando en cuenta el factor tráfico en horas pico

| Valores | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| a) Si | 2 | 25% |
| b) No | 6 | 75% |
| Total | 8 | 100% |

Fuente: Cuestionario realizado el 23/10/2014

Gráfica 7. Porcentaje que afirman que el orden y prioridad de las visitas son programadas tomando en cuenta el factor tráfico en horas pico



Fuente: Tabla 7

Análisis

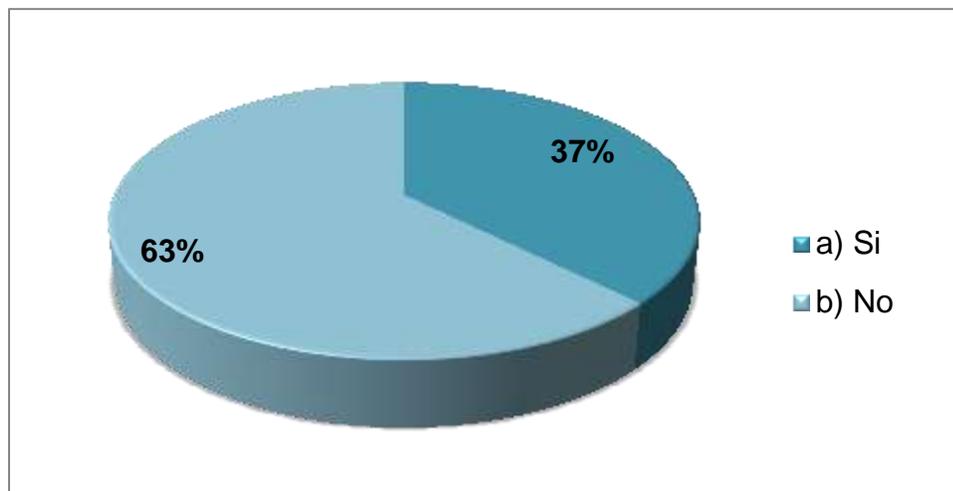
El 75% de los encuestados manifestaron que a la programación de las visitas no se le da prioridad al factor del tráfico en horas pico, mientras que el 25% considera que si se le da prioridad a ese factor.

Tabla 8. Porcentaje que afirman que el orden y prioridad de las visitas son programadas considerando la disponibilidad del cliente para ese momento.

| Valores | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| a) Si | 3 | 37% |
| b) No | 5 | 63% |
| Total | 8 | 100% |

Fuente: Cuestionario realizado el 23/10/2014

Gráfica 8. Porcentaje que afirman que el orden y prioridad de las visitas son programadas considerando la disponibilidad del cliente para ese momento



Fuente: Tabla 8

Análisis

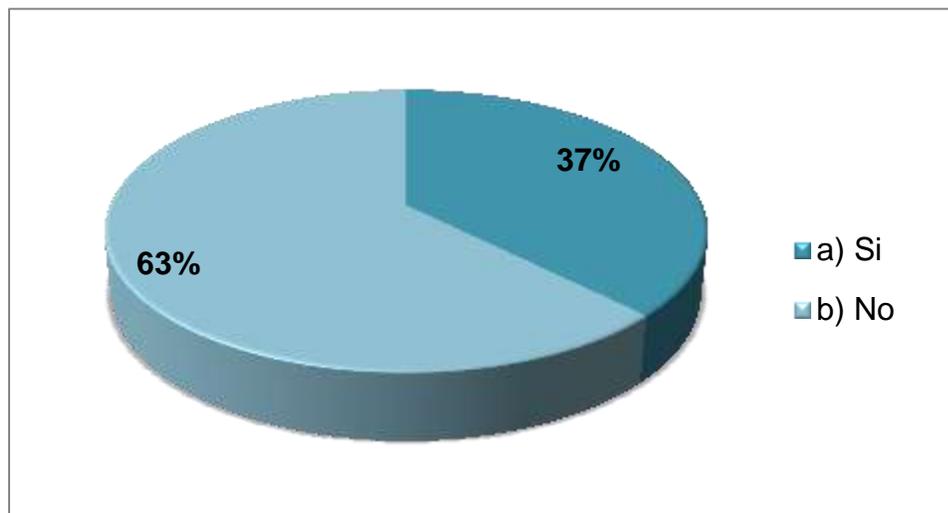
El 63% opinó que la programación de las visitas no se considera la disponibilidad del cliente para ese momento, y el 37% considera que sí.

Tabla 9. Porcentaje que consideran que actualmente los ejecutivos de crédito podrían realizar más visitas por día

| Valores | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| a) Si | 3 | 37% |
| b) No | 5 | 63% |
| Total | 8 | 100% |

Fuente: Cuestionario realizado el 23/10/2014

Gráfica 9. Porcentaje que consideran que actualmente los ejecutivos de crédito podrían realizar más visitas por día



Fuente: Tabla 9

Análisis

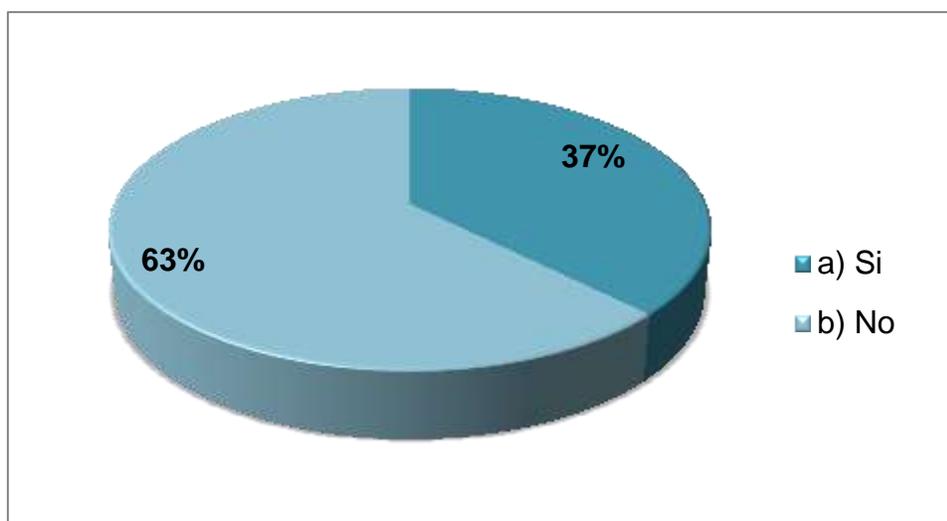
En este gráfico se percibe que el 63% opinaron que los ejecutivos de crédito no podrían realizar más visitas por día, pero el 37% considera que si.

Tabla 10. Porcentaje que considera que mejorando el sistema de asignación y enrutamiento de las visitas los ejecutivos de crédito podrían realizar más visitas por día

| Valores | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| a) Si | 3 | 37% |
| b) No | 5 | 63% |
| Total | 8 | 100% |

Fuente: Cuestionario realizado el 23/10/2014

Gráfica 10. Porcentaje que considera que mejorando el sistema de asignación y enrutamiento de las visitas los ejecutivos de crédito podrían realizar más visitas por día



Fuente: Tabla 10

Análisis

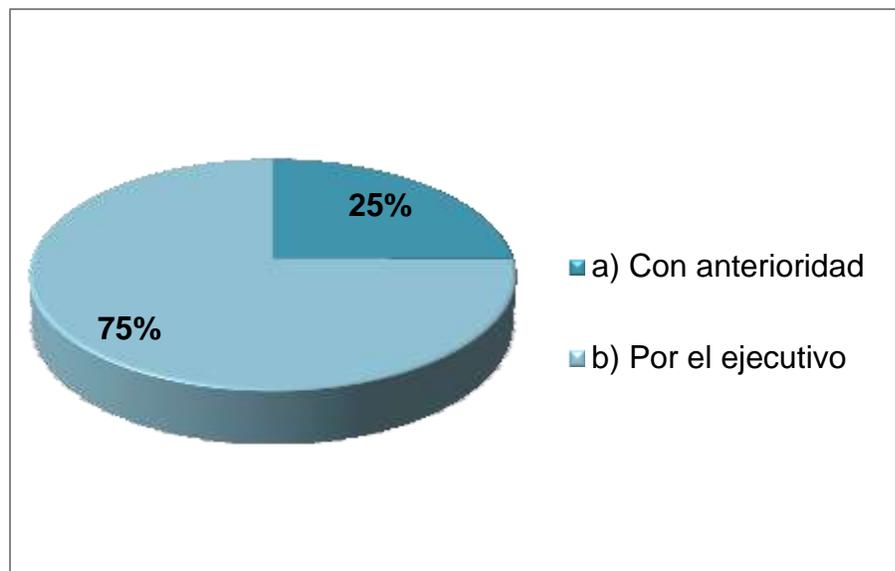
En la gráfica puede observarse que el 63% respondió que no, y el 37% dieron respuestas afirmativas.

Tabla 11. Porcentaje que afirman que la ruta a seguir en las visitas es programada con anterioridad o es decisión de cada ejecutivo

| Valores | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|------------|------------|
| a) Con anterioridad | 2 | 25% |
| b) Por el ejecutivo | 6 | 75% |
| Total | 8 | 100% |

Fuente: Cuestionario realizado el 23/10/2014

Gráfica 11. Porcentaje que afirman que la ruta a seguir en las visitas es programada con anterioridad o es decisión de cada ejecutivo



Fuente: Tabla 11

Análisis

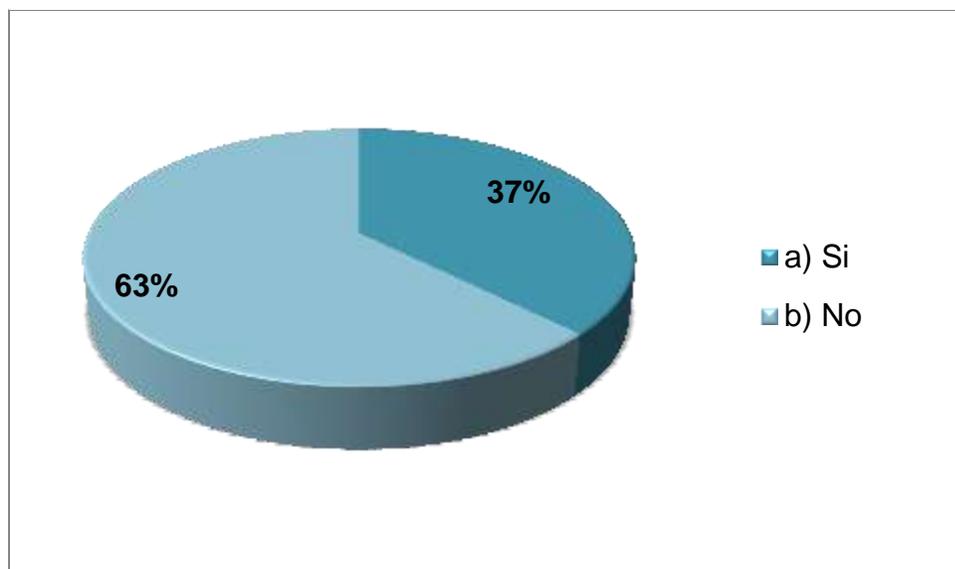
Cuando se le pregunto a los encuestas que si la ruta a seguir en las visitas es programada con anterioridad o es decisión de cada ejecutivo escoger la mejor alternativa viable; el 75% contesto que se programan con anterioridad, y el 25% dijo que por el ejecutivo.

Tabla 12. Porcentaje que considera que las visitas a los clientes se hace de manera informal o subjetiva

| Valores | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| a) Si | 3 | 37% |
| b) No | 5 | 63% |
| Total | 8 | 100% |

Fuente: Cuestionario realizado el 23/10/2014

Gráfica 12. Porcentaje que considera que las visitas a los clientes se hace de manera informal o subjetiva



Fuente: Tabla 12

Análisis

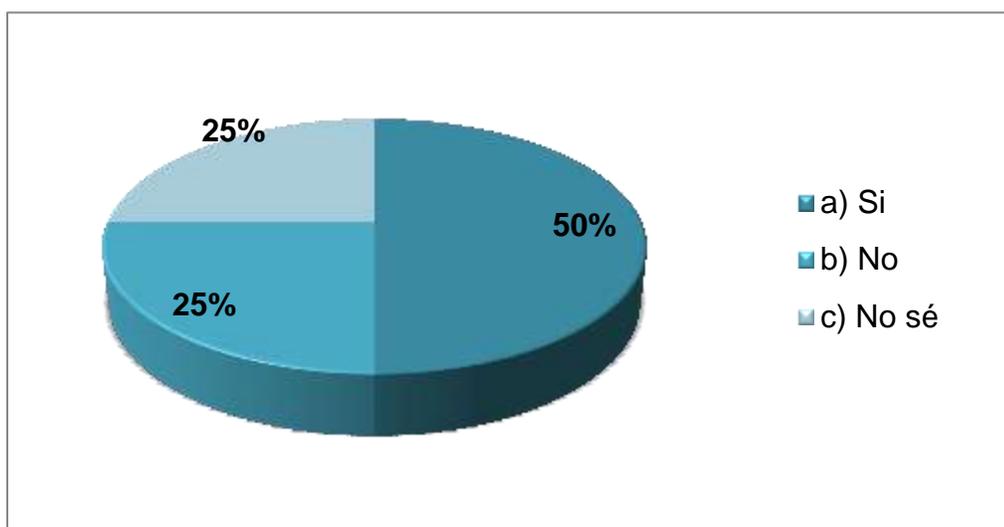
En este gráfico se aprecia que el 63% coincidió que al determinar los clientes que se van a visitar no se hace de manera informal o subjetiva, mientras que el 37% consideró que si se hace de manera informal o subjetiva.

Tabla 13. Porcentaje que considera que existen indicadores de mora o riesgo claros y precisos que se toman en cuenta para la selección de los clientes a visitar

| Valores | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| a) Si | 4 | 50% |
| b) No | 2 | 25% |
| c) No sé | 2 | 25% |
| Total | 8 | 100% |

Fuente: Cuestionario realizado el 23/10/2014

Gráfica 13. Porcentaje que considera que existen indicadores de mora o riesgo claros y precisos que se toman en cuenta para la selección de los clientes a visitar



Fuente: Tabla 13

Análisis

El 50% de los encuestados aseguró que si se toman en cuenta los indicadores de mora o riesgos claros y precisos al momento de seleccionar los clientes a visitar, pero el 25% dijo que no se toman en cuenta esos indicadores y por el contrario el otro 25% dijo que no saben.

2.7 Análisis de entrevistas

Entrevista realizada el día 30 de octubre de 2014 al supervisor de ejecutivos de crédito de la oficina principal del Banco de Ahorro y Crédito Adopem.

El supervisor de ejecutivos de crédito del Banco Adopem aseguró que para realizar la asignación de las visitas toman en cuenta ciertos parámetros; “en primer lugar revisan los resultados de las visitas del día y si alguna no fue exitosa, analizan las causas y reconsideran reprogramarla para el siguiente día, también determinan los cliente que están próximos a vencerse la cuota y van programando de acuerdo a la fecha de vencimiento”.

Además, agregó que dependiendo de los días de atraso y también que tanto ayuda a los indicadores de la cartera cobrar ese préstamo.

Por otra parte, el supervisor afirmó que actualmente existe un plan de seguimiento de las visitas inconclusas o no exitosas y la manera que la realizan es archivando las hojas de ruta programa para sus posteriores análisis y conclusiones. También explicó que al finalizar el día analizan las visitas no exitosas y determinan las causas y verifican para volverla a reprogramar

Además, el entrevistado consideró que los ejecutivos de crédito realizan un trabajo eficiente con los recursos provistos, a pesar que el proceso no está actualmente automatizado ni integrado con otras aplicaciones, ni con la base de datos.

Al preguntarle al supervisor si existen estadísticas por cliente y ejecutivo de crédito sobre las visitas exitosas y no exitosas, él respondió lo siguiente: “Existe un índice de eficiencia, pero está vinculado a la hoja de visita, para

poder conocer más análisis de visitas hay que revisar las hojas de ruta anteriores y un consolidado en Excel que se llena diariamente”

Por otro lado, consideró que se debe mejorar la manera en que realizan las visitas y las asignaciones señalando que es necesario mejorar el proceso automatizado en un mayor nivel, que este sincronizado con la base de datos de la institución y que se integre a la aplicación móvil que los ejecutivos de crédito usan, además de almacenar los resultados de manera automática para su posterior análisis.

También, consideró que el departamento de servicio al cliente y “Call Center” hacen un trabajo adecuado y eso fundamenta a precisar la disponibilidad de los clientes para ser visitados, además el departamento provee los insumos necesarios para poder programar la visita, porque revisan la disponibilidad del cliente.

Por último, opinó que existen indicadores de riesgo que se pueden utilizar pero actualmente no están automatizados.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MEJORA EN LA ASIGNACIÓN Y CONTROL DE LAS VISITAS.

3.1 Justificación de la Mejora

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, una gestión de los cobros eficiente es fundamental para la salud financiera de las instituciones, cuando existe un flujo constante y adecuado de los pagos, las proyecciones financieras pueden ser más acertadas y mejor fundamentadas, además de proveer una estabilidad económica y rentabilidad a las empresas.

Con esta propuesta de mejora se pretende ser más eficiente en los resultados esperados en las visitas de cobro, minimizar el riesgo de futuros impagos y proveer un mejor y adecuado servicio a los clientes de la institución.

Debido a que el producto que genera mayor valor a la empresa son los préstamos, es de vital importancia poner atención a todos los procesos que dan apoyo y soporte a la gestión del crédito, en el caso específico de los cobros, tener un sistema automatizado que reduzca el tiempo de respuesta y haga el trabajo más fluido ayudará en gran medida para el logro de las metas y objetivos de la institución, al automatizar la programación de las visitas se reducirá la variabilidad en las decisiones, se tendrá un rápido y oportuno acceso a la información de los cobros y facilitará la programación y seguimiento de los resultados obtenidos así como también se dispondrá de una base de datos histórica y accesible para futuros análisis y toma de decisiones.

3.2 Planteamiento de la propuesta de mejora

Después de realizada la investigación y haber analizado el proceso actual de la programación de las visitas de cobro y el seguimiento de los resultados, se pueden identificar muchas oportunidades de mejora, la cuales ayudarían a optimizar el tiempo y a ser más eficientes en los resultados de las visitas.

La propuesta de mejora se enfocará en la automatización de este proceso, a la integración de la información de las visitas con la base de datos del sistema bancario de la institución y a la integración de la aplicación móvil.

La aplicación móvil que utilizan los ejecutivos de crédito para realizar los cobros a los clientes es una herramienta importante en la que se apoya el proceso de cobro y también el de nuevas colocaciones, en ese sentido el objetivo de esta propuesta es integrar esta aplicación y los cobros con la programación de las visitas.

La aplicación móvil se debe sincronizar diariamente con las visitas programadas por el supervisor, de esta manera los ejecutivos de crédito tendrán la programación de las visitas y podrá ser vinculadas a los cobros realizados en las visitas, por lo cual se podrá saber el resultado de las visitas y también almacenarlos para su posterior análisis.

3.2.1 Situación deseada

En un proceso se visitas de cobro ideal y sin defectos todas las visitas de cobro deberían de terminar en un resultado satisfactorio, es decir que el cliente pague la cuota acordada para la visita.

Ya que alcanzar el 100% de efectividad no es posible debido al gran número de variables internas y externas al proceso que pueden afectar el resultado, lo que se pretende con esta mejora es reducir lo más posible la cantidad de visitas no satisfactorias y aumentar en un porcentaje considerable las recuperaciones en los cobros, para lograr esto el proceso de mejora se fundamenta en los siguientes aspectos.

Automatización de la programación de las visitas.

La automatización hará más eficiente el proceso en la medida que el tiempo sea mejor utilizado, con una información actualizada y las decisiones antes tomadas basadas en cálculos manuales se hará automáticamente de acuerdo a decisiones de priorización que el sistema tomará.

Integración de la aplicación móvil.

La integración de la aplicación móvil de cobros con la programación de las visitas permitirá vincular la visita programadas con el cobro realizado, de esa manera se llevará un control claro de todas las visitas y sus resultados, además de utilizar un solo dispositivo y aplicación para la realización de las actividades, los ejecutivos de crédito podrán utilizar la aplicación para llevar la bitácora de sus visitas y seguir la ruta propuesta para su realización.

Base de datos histórica

Con el objeto de dar seguimiento y tomar decisiones basadas en datos concretos y estadísticos el nuevo sistema tendrá que guardar la información diaria de las visitas, sus resultados y detalles de las mismas.

3.2.2 Metodología de Asignación de visitas

Programación de las visitas

El proceso se inicia con la programación de las visitas de cobro la cual será responsabilidad del supervisor.

Por medio de una interfaz en el módulo informático se programarán las vistas diarias por ejecutivo, en este formulario el usuario podrá ver todos los préstamos y sus respectivos clientes, el cual el sistema automáticamente los clasificará por prioridades de cobro, el sistema automáticamente consultará los clientes que no hayan pagado su respectiva cuota, de esta manera la programación de las visitas estará automatizada y vinculada a la base de datos en el sistema bancario.

Esta pantalla también podría ser usada por personal de atención al cliente (“call center”) para confirmar la disponibilidad del cliente.

Figura 11. Interfaz propuesta para programación de visitas

| CREDITO | CLIENTE | CUOTA | DIRECCION | PROGRAMAR |
|---------|-----------------|-------|---|-------------------------------------|
| 0001 | JOAN GARCIA | 1000 | Av. Máximo Gómez #72, Santo Domingo, República Dominicana | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 0002 | JOAN GARZON | 1500 | Av. Máximo Gómez #73, Santo Domingo, República Dominicana | <input type="checkbox"/> |
| 0003 | JENIFFER ABREU | 2500 | Av. Máximo Gómez #74, Santo Domingo, República Dominicana | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 0004 | HERIBERTO ABREU | 3000 | Av. Máximo Gómez #75, Santo Domingo, República Dominicana | <input type="checkbox"/> |

Fuente: Propia

Sincronización visitas programadas aplicación móvil

Cuando las visitas ya estén programadas, el ejecutivo de crédito procederá a sincronizar la aplicación móvil con la base de datos y se actualizará el listado de las visitas que le han programado para realizar ese día.

Cada uno de los ejecutivos de crédito debe realizar este proceso de sincronización, y solo se cargará la calendarización de las visitas concernientes a la cartera específica que se esté sincronizando en ese momento.

Figura 12. Sincronización aplicación móvil



Fuente: (Microsoft, 2014)

Cobro y gestión de la visita

En la aplicación móvil el ejecutivo de crédito podrá ver el listado y la agenda de todas las visitas programadas, cuando el ejecutivo de crédito esté con el

cliente este podrá marcar la visita como realizada y efectuar el respectivo cobro de la cuota, o en su defecto tendrá que poner el resultado de la visita obtenido, ya sea que el cliente no estaba en casa o cualquier otro resultado.

Figura 13. Interfaz propuesta agenda visitas de aplicación móvil

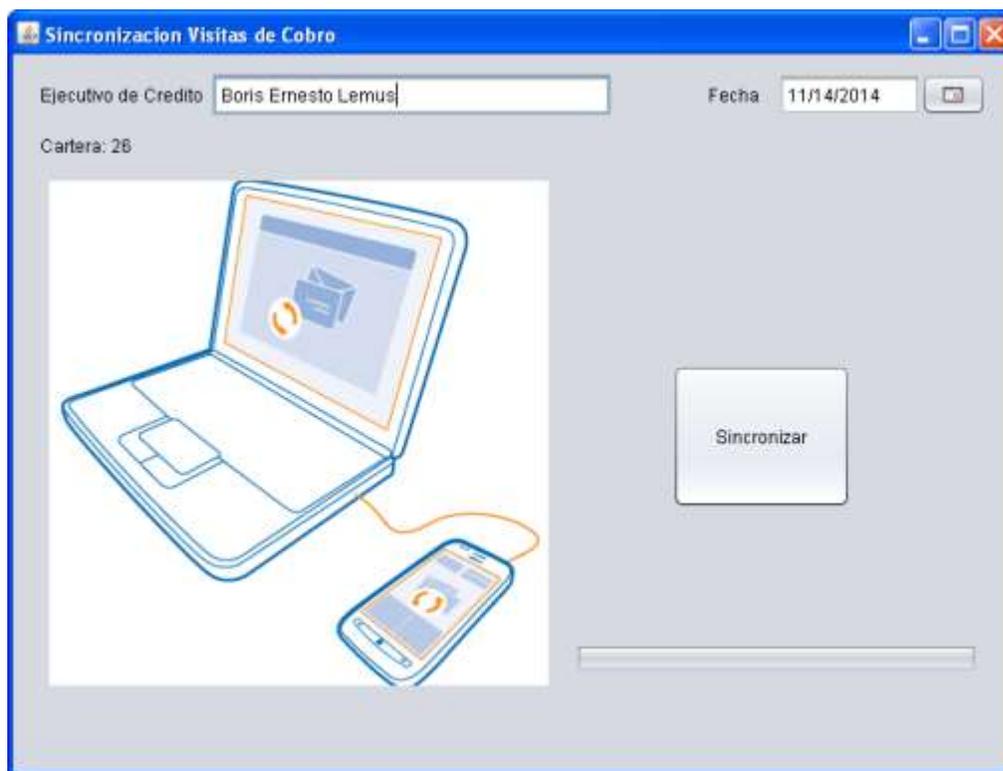


Fuente: Propia

Sincronización resultados de las visitas

Después de realizado el recorrido y la ruta de cobro, los ejecutivos de crédito deben sincronizar nuevamente la aplicación móvil para recuperar la información de los pagos y de los resultados de las visitas, esta información se almacenará en la base de datos para poder dar seguimiento y con el objetivo de realizar reportes estadísticos para la toma de decisiones.

Figura 14. Interfaz de sincronización de visitas de cobro



Fuente: Propia

En la Figura 14 vemos el modelo propuesto para la interfaz por medio de la cual los ejecutivos de crédito podrán sincronizar la información de las visitas, este proceso será de dos vías, es decir que cuando se inicie la sincronización se actualizarán los resultados de las visitas del día en la base de datos y después se cargarán las nuevas visitas programadas para el siguiente día (si estas existieran).

3.2.3 Indicadores de cumplimiento y efectividad de visitas

Una parte importante será el seguimiento de los resultados de las visitas, este nuevo proceso tendrá la capacidad de generar información estadística

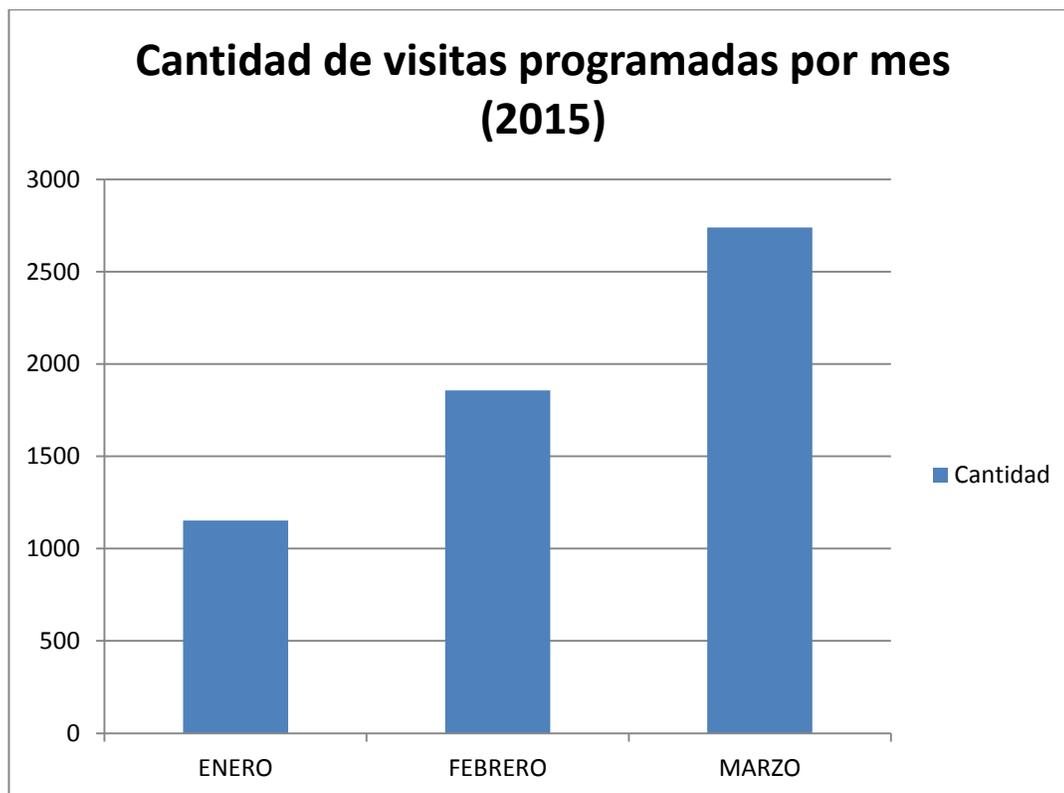
útil en la que se podrá ver claramente las tendencias de los resultados de las visitas y la efectividad de las mismas.

Algunos de los indicadores y reportes estadísticos que podrán ser obtenidos de la base de datos se detallan a continuación:

Cantidad de visitas programas por mes

Detalla por mes la cantidad de visitas programadas para todas las carteras, con esta información se puede apreciar la tendencia y comparar la cantidad de visitas de un mes a otro.

Figura 15. Cantidad de visitas programadas por mes

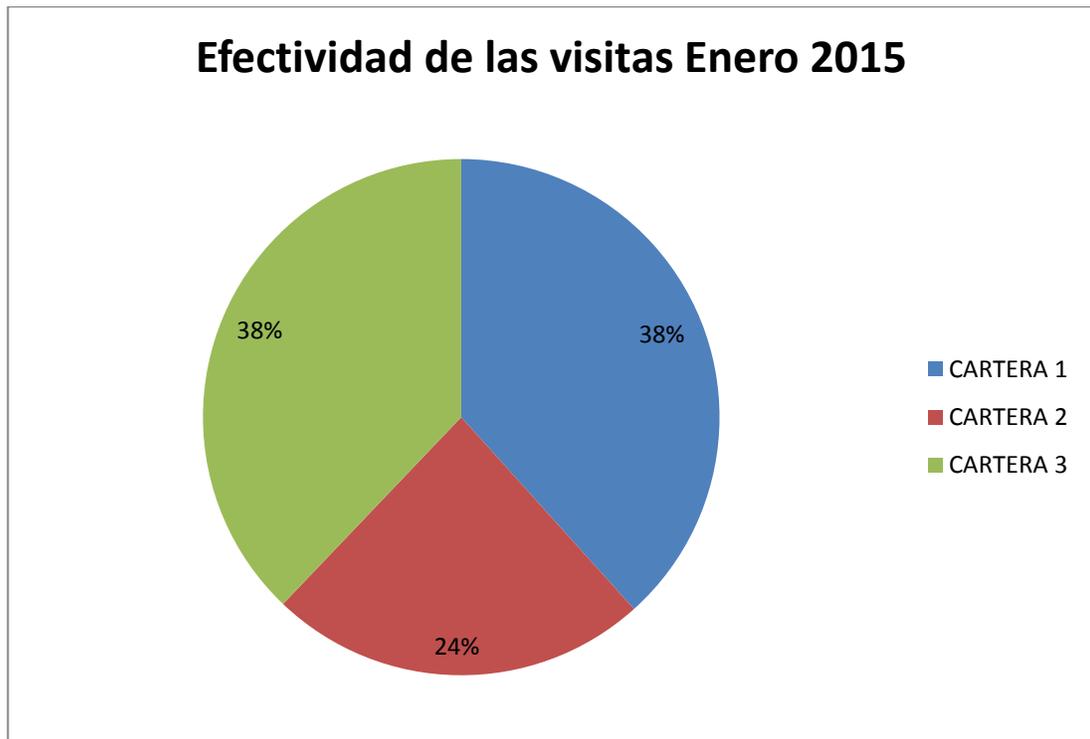


Fuente: Propia

Efectividad de las visitas

Detalla la efectividad de las visitas a un mes específico, se determina que una visita ha sido efectiva cuando el cobro programado se ha realizado satisfactoriamente.

Figura 16. Efectividad de visitas

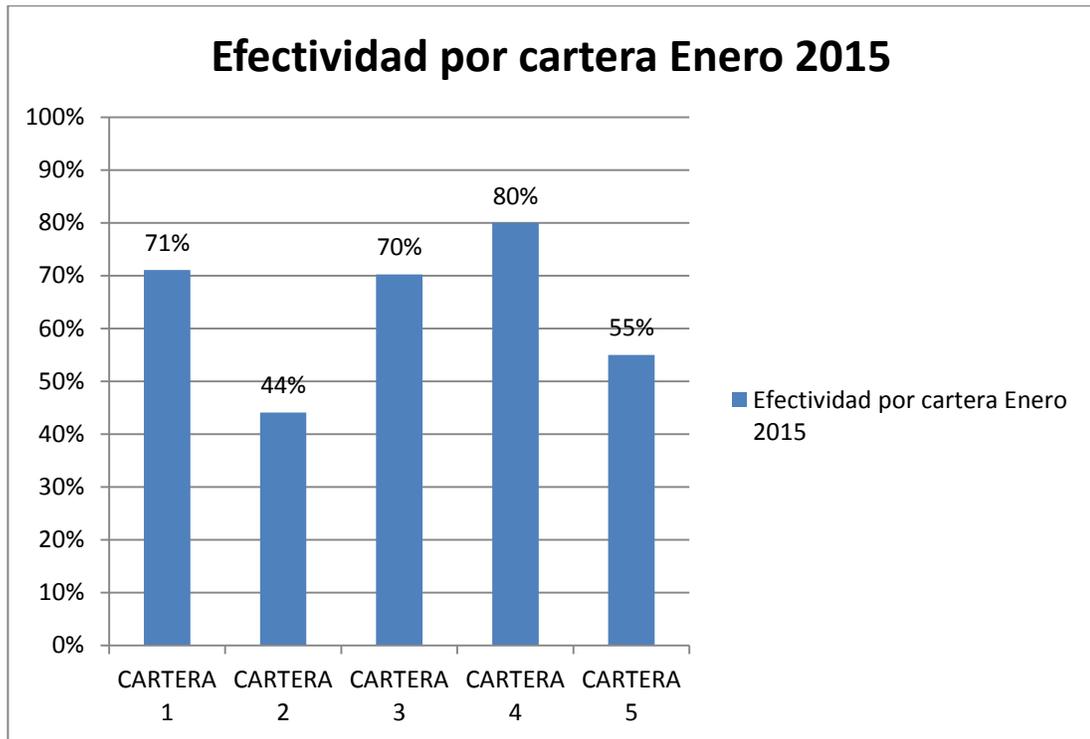


Fuente: Propia

Efectividad por cartera

Esta gráfica indica la efectividad de las carteras a un mes específico, permite la comparación entre las carteras y se puede apreciar cuales son más efectivas en relación a otras.

Figura 17. Efectividad de visitas por cartera

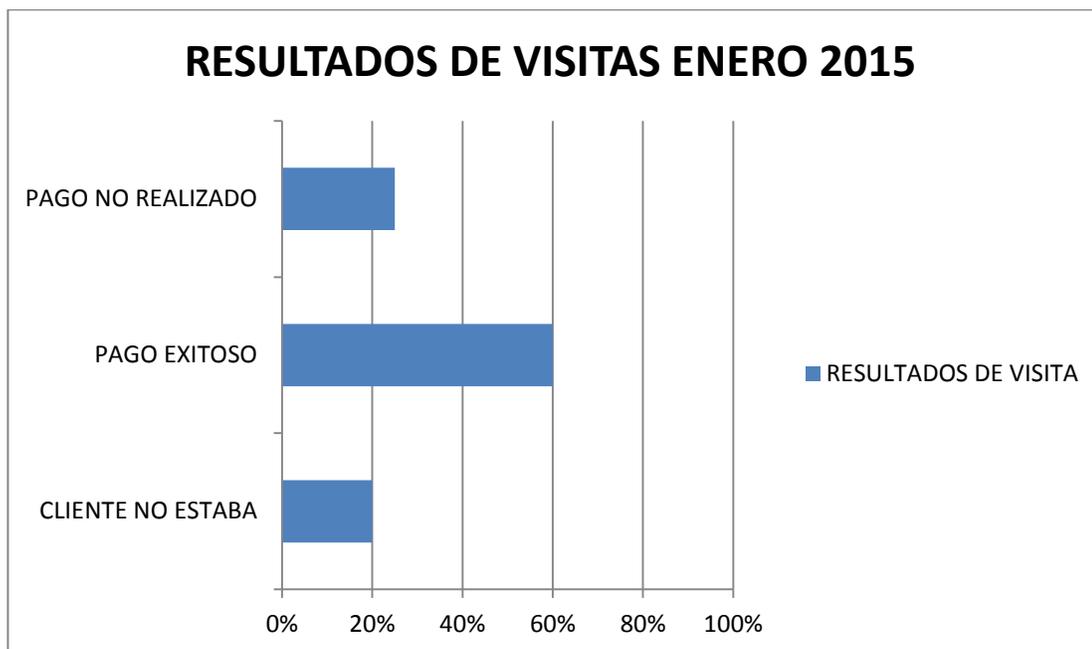


Fuente: Propia

Porcentaje de visitas por resultados

Determina el porcentaje de los resultados de las visitas con respecto al total de las visitas realizadas a un mes específico

Figura 18. Porcentaje de visitas por resultados



Fuente: Propia

3.2.4 Reportes de control y seguimiento de los resultados de las visitas

Este reporte será de utilidad para dar seguimiento diario a las visitas y los resultados de las mismas. El supervisor tendrá la información actualizada siempre y cuando los ejecutivos de créditos hayan actualizado los resultados obtenidos en las visitas realizadas a los clientes, de esta manera se podrá tener un panorama completo y actualizado de la actividad diaria e histórica de las visitas.

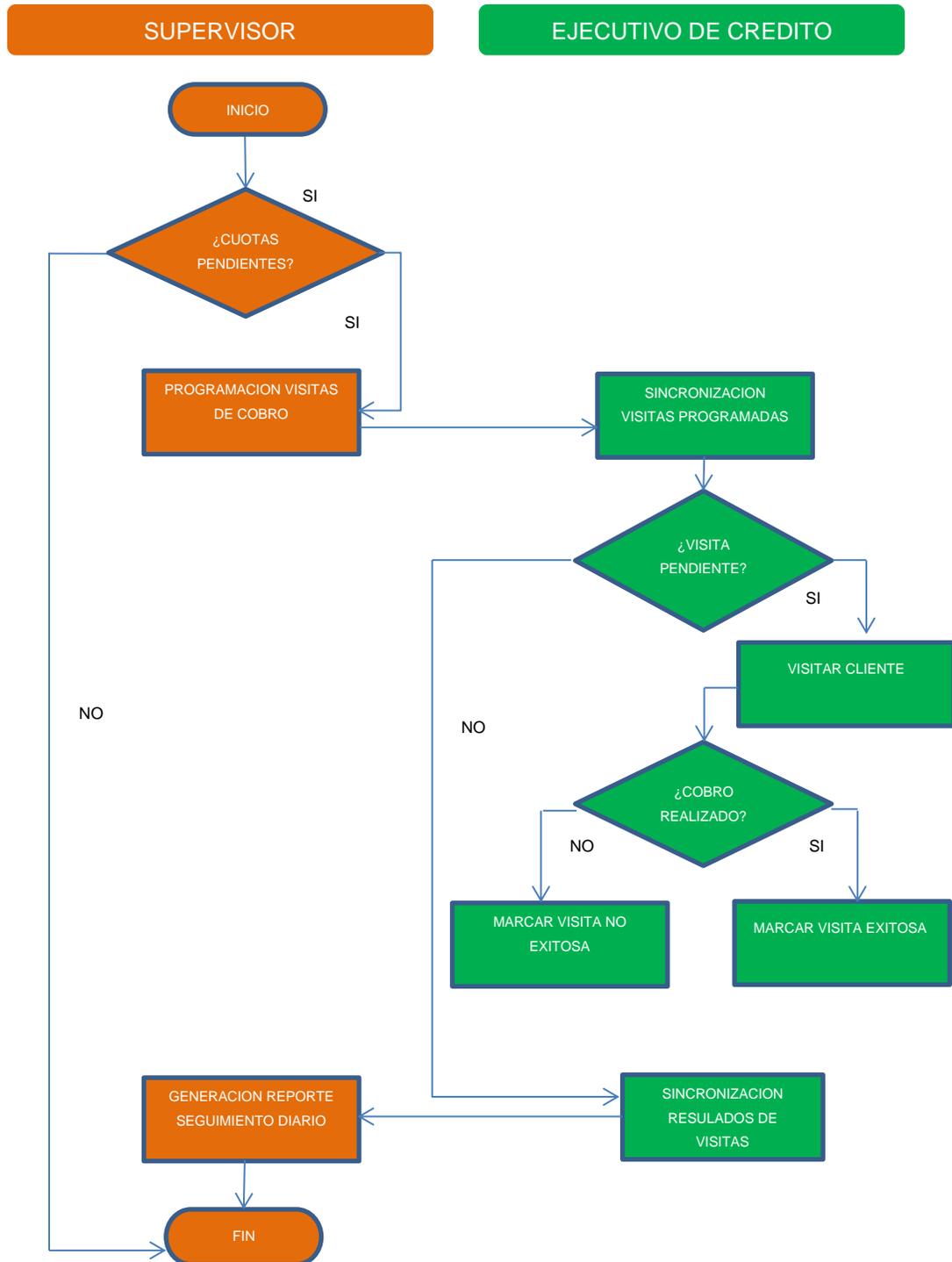
Figura 19. Reporte seguimiento diario de visitas de cobro

| CARTERA | EJECUTIVO | PRODUCTO | NOMBRE CLIENTE | FECHA PROGRAMADA | HORA PROGRAMADA | FECHA REALIZADA | HORA REALIZADA | RESULTADO | COMENTARIO |
|---------|----------------------|----------|----------------|------------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|-------------------------------|
| 26 | MATOS DEISON ERNESTO | 2136047 | | 08/07/2014 | 08:17 a.m. | 08/07/2014 | 16:01 PM | Pago Realizado | AGENDADO PARA HOY |
| 26 | MATOS DEISON ERNESTO | 2147152 | | 22/07/2014 | 09:46 a.m. | 22/07/2014 | 10:39 a.m. | Pago Realizado | CLIENTE SOLICITA BUSCAR PAGO. |
| 45 | BORIS LEMUS | 2073573 | | 01/07/2014 | 11:07 a.m. | 01/07/2014 | 13:48 pm | Pago Realizado | COBRO |
| 45 | BORIS LEMUS | 2078006 | | 03/07/2014 | 11:03 a.m. | 03/07/2014 | 15:31 pm | Pago Realizado | SB |
| 45 | BORIS LEMUS | 2132532 | | 08/07/2014 | 10:28 a.m. | 08/07/2014 | 16:24 pm | Pago Realizado | COBRO |
| 45 | BORIS LEMUS | 2176201 | | 08/07/2014 | 10:28 a.m. | 08/07/2014 | 13:32 pm | Pago Realizado | COBRO |
| 45 | BORIS LEMUS | 2228051 | | 08/07/2014 | 10:28 a.m. | 08/07/2014 | 12:15 p.m. | Pago Realizado | COBRO |
| 45 | BORIS LEMUS | 2198916 | | 09/07/2014 | 11:25 a.m. | 09/07/2014 | 13:41 pm | Pago Realizado | SEG |
| 45 | BORIS LEMUS | 2075540 | | 10/07/2014 | 10:09 a.m. | 10/07/2014 | 15:52 pm | Pago Realizado | SEG |
| 45 | BORIS LEMUS | 2096383 | | 10/07/2014 | 10:09 a.m. | 10/07/2014 | 12:13 p.m. | Pago Realizado | RIESGO |
| 45 | BORIS LEMUS | 2136187 | | 10/07/2014 | 10:09 a.m. | 10/07/2014 | 11:46 a.m. | Pago Realizado | SEG |
| 45 | BORIS LEMUS | 2236324 | | 10/07/2014 | 10:09 a.m. | 10/07/2014 | 14:25 pm | Pago Realizado | RIESGO |
| 45 | BORIS LEMUS | 2127960 | | 14/07/2014 | 10:22 a.m. | 14/07/2014 | 11:17 a.m. | Pago Realizado | COBRO |

Fuente: Propia

3.3 Diagrama de flujo visitas de cobro

Figura 20. Diagrama de flujo visitas de cobro



Fuente: Propia

CONCLUSIONES

Después de haber analizado el proceso actual de la programación y asignación de las visitas de cobro, se determinó la necesidad de plantear un nuevo proceso mejorado y más eficiente, con el propósito de automatizar la asignación y llevar un seguimiento y control de los resultados que ayudarán a logro de los objetivos y metas de los departamentos involucrados en la gestión del cobro.

El punto esencial de la mejora está fundamentado en la automatización, ya que al determinar las herramientas de apoyo con que cuentan los ejecutivos de crédito, podemos afirmar que no aportan mucho a la eficiencia y productividad al proceso, las visitas de cobro son programadas en hojas de excel diariamente con un formato estandarizado para todos los ejecutivos de créditos, estos archivos electrónicos son guardados diariamente para su posterior análisis y seguimiento, esto conlleva a tener un cúmulo de información que es muy difícil de manejar, concretizar y analizar .

Otra herramienta identificada es la aplicación móvil con que los ejecutivos de crédito realizan los cobros, la integración de la programación de las visitas en la aplicación móvil es un punto medular de esta propuesta con el cual se pretende extender la funcionalidad del cobro y vincularla con la visita programada registrando automáticamente su resultado.

Por medio de la entrevista realizada al supervisor se pudo esclarecer que el punto débil del proceso actual de la asignación de las visitas es que no está integrado al sistema bancario, por lo cual se hace como un proceso manual y por consecuencia menos eficiente que si estuviera integrada y automatizada con la base de datos la institución.

Los resultados de las encuestas y las entrevistas realizadas han sido fundamentales sirviendo como insumos para identificar puntos sensibles del proceso que se pueden mejorar como lo son: la subjetividad a la hora de programar el cobro, los indicadores de riesgo y mora, la priorización de los clientes y la disponibilidad de los mismos a la hora en que se visitan, en la propuesta se han tomado en cuenta todos estos puntos sensibles para que el sistema automáticamente y según se parametrize puede asignar a cada cliente un indicador de priorización el cual el encargado puede tomar de referencia para determinar orden de las visitas.

Otro aspecto importante es que con la implementación de la propuesta de mejora se podrá contar con una base de datos histórica, la cual será mucho más accesible y fácil de procesar que el esquema de archivos actual, con esto se pretende que a niveles medios y gerenciales puedan analizar la información y tomar decisiones basados en datos estadísticos concretos. En el capítulo III se detallan una serie de indicadores de cumplimiento y efectividad propuestos con los cuales la información almacenada podrá ser analizada de una manera fácil y dinámica.

RECOMENDACIONES

- El proceso de sincronización de los resultados de las visitas y los cobros está diseñado de manera “offline”, es decir que no es en tiempo real, puede ser un punto de interés futuro mejorar este aspecto y tener los resultados de manera inmediata, los resultados de las visitas se podrían sincronizar con la base de datos central en tiempo real en que el ejecutivo realice el proceso, esto siempre y cuando se considere la accesibilidad de red en los lugares a visitas.
- La investigación y la propuesta de mejora planteada está enfocada y delimitada a los ejecutivos de crédito de la oficina principal, sin embargo el modelo planteado es aplicable a todas las agencias de la institución, por tanto es recomendable que la implementación de la mejora en la principal sea un punto de partida y luego se estandarice el proceso al resto de las oficinas, con esto se lograría un impacto mucho más alto en los indicadores de productividad y eficiencia de la institución en general.
- El sistema automatizado propuesto para la programación de las visitas puede adaptarse fácilmente para futuros tipos de visitas ya sea para visitar ex clientes, prospectos, o para ofrecer otros productos financieros, por lo tanto se recomienda analizar la factibilidad de incluir nuevos tipos de visitas que se consideren que aportarían rentabilidad a la institución de esta manera se aprovecharía más la aplicación.
- Los indicadores de cumplimiento y efectividad planteados en el capítulo III son solo una pequeña parte de la gran número de

posibilidades de información útil que se puede obtener de los datos históricos de los resultados de las visitas, por lo tanto se insta a que a medida que las necesidades de análisis y control vayan aumentando se diseñen graficas estadísticas y reportes que puedan ser de gran utilidad para la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- ABANCORD. (2001). *Seminario de Riesgos Financieros*. Recuperado el 10 de 10 de 2014, de [http://www.sb.gob.do/pdf/Seminarios-ABANCORD/Seminario-Riesgo-de-Credito-y-Concentracion-\(SB-ABANCORD\).pdf](http://www.sb.gob.do/pdf/Seminarios-ABANCORD/Seminario-Riesgo-de-Credito-y-Concentracion-(SB-ABANCORD).pdf)
- Adarve Corporacion juridica. (2007). *La gestión de impagados*. Madrid: Fundación Confemetal.
- ASBA. (2008, JUNIO). *Sanas Prácticas de Gestión y Supervision del Riesgo de Credito en las Americas*.
- Asociacion de Bancos Comerciales de la República Dominicana. (2014). *www.aba.org.do*. Retrieved 10 27, 2014, from www.aba.org.do: <http://www.aba.org.do/index.php/indicadores-economicos/mensual>
- Banco Adopem. (2012). *Instructivo de uso de la herramienta: Seguimiento de cumplimiento a la hoja de ruta*.
- Banco Adopem. (2013). *2012 Memorial Anual*.
- Banco Adopem. (2014, 10 22). Retrieved 10 22, 2014, from <http://www.bancoadopem.com.do/app/do/somos.aspx>: <http://www.bancoadopem.com.do/app/do/somos.aspx>
- Bordes. Juan (1986). *Evitar impagados*. Barcelona. Ediciones Fausí.
- Brachfield. Pere (2010). *Cobro de impagados y negociación con deudores*. Barcelona: Profit
- Brachfield. Pere (2009). *Gestión del crédito y cobro*. Barcelona: Profit.
- Brachfield. Pere (2005). *Jaque a los impagos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Microsoft. (2014, 11 13). *www.microsoft.com*. Retrieved 11 13, 2014, from *www.microsoft.com*: <http://www.microsoft.com/es-mx/movil/soporte/producto/lumia710/userguidance/?action=singleTopic&topic=GUID-FF70D05D-300F-4F2E-9333-FD4F0790D44B>

Superintendencia de Bandos de la República Dominicana. (2006, 02 08). Retrieved 10 11, 2014, from <http://www.sb.gob.do/publicaciones/indicadores/gruia-descriptiva-indicadores-financieros.pdf>

Valls Pinósm, J. R. (1999). *La gestión de cobros*. Madrid: Fundación Confemetal.

ANEXOS

ANEXO 1
ANTEPROYECTO



Escuela de Graduados
Maestría en Gerencia y Productividad

Anteproyecto

Título

**PROPUESTA DE MEJORA PARA LA ASIGNACIÓN Y CONTROL DIARIO
DE VISITAS DE COBRO PARA EJECUTIVOS DE CRÉDITO DE LA
OFICINA PRINCIPAL DEL BANCO DE AHORRO Y CRÉDITO ADOPEM EN
EL ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2014.**

Sustentante

Boris Ernesto Lemus Garzona Matrícula 2013-0778

Asesor (a):

María Dolores Sevilla

Santo Domingo, D.N.

Septiembre, 2014

Tema de investigación

Propuesta de mejora para la asignación y control diario de visitas de cobro para ejecutivos de crédito de la oficina principal del Banco de Ahorro y Crédito Adopem en el último cuatrimestre del año 2014.

Planteamiento de problema

El banco de Ahorro y Crédito Adopem, cuenta con una amplia cartera de clientes, para los cuales se implementa la gestión de cobro a través de visitas personales en sus casas o negocios.

Los ejecutivos de crédito que son los encargados de realizar las visitas de cobro diarias a los clientes, estas visitas son programadas y asignadas por los supervisores de los ejecutivos los cuales realizan esta tarea en hojas de excel, basados en información impresa de reportes de morosidad y de información que les brinda el “call center” para saber si los clientes estarán disponibles para la visita.

En estos procesos se pueden determinar muchos aspectos que pueden ser mejorados siendo el más esencial que no existe un criterio estandarizado para decidir que clientes ir a visitar o no, esta decisión queda en criterio del encargado que no cuenta con las herramientas ni indicadores idóneos que le ayuden a tomar las decisiones para realizar una asignación mejor en términos de rentabilidad para la institución, además de esto no existe un control sobre las visitas que los ejecutivos realizan, no existe el seguimiento y estadísticas sobre las visitas realizadas y los resultados de las mismas.

Formulación del problema

¿Cuál es la razón de la mala asignación, el poco control y seguimiento deficiente de los resultados en las visitas de cobros que se les programan a los ejecutivos de crédito en la oficina principal del Banco de Ahorro y Crédito Adopem en el último cuatrimestre del año 2014?

Sistematización del problema

¿Cómo se mide la eficiencia y resultados de las visitas?

¿Cuáles son las herramientas informáticas que actualmente son usadas en apoyo a la asignación de las visitas y el seguimiento de los resultados de las mismas?

¿Cuáles son los factores internos y externos a la institución que inciden en la programación de las visitas?

¿Cómo se identifican los clientes y la ruta geográfica a seguir en el proceso de asignación a los ejecutivos de crédito?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar la situación actual del proceso de asignación y control de las visitas de cobro de préstamos en la oficina principal del Banco de Ahorro y Crédito Adopem en el último cuatrimestre del año 2014, con el propósito de la presentación de una propuesta de mejora del mismo.

Objetivos específicos.

Identificar los parámetros e indicadores a tomar en cuenta en la asignación de las visitas de cobros.

Demostrar cuales son las ventajas de un seguimiento y control eficiente de los resultados de las visitas de cobros.

Identificar los factores que inciden en las visitas programadas.

Determinar las herramientas de apoyo con que los ejecutivos de préstamos trabajan para la realización de las visitas.

Justificación de la investigación

Justificación teórica

La investigación se justifica teóricamente ya que se cuenta con suficientes material disponible para poder realizarla, existe una gran cantidad de información histórica sobre asignaciones de visitas y además de documentación estratégica relacionada a la logística y asignación eficiente de rutas así como también base técnica sobre indicadores necesarios para priorizar el cobro de los préstamos.

Justificación metodológica

Los métodos, técnicas o procedimientos para la obtención de la información que se emplearan en el desarrollo de la investigación tienen validez y son altamente aceptados por su grado de estandarización y objetividad, se implementaran mayormente entrevistas y encuestas en el personal involucrado en el proceso actual para la obtención de los insumos necesarios para lograr los objetivos de la investigación.

Justificación práctica

La presente investigación tiene como finalidad plantear una propuesta para hacer más eficiente el proceso de asignación y control de las visitas de cobro, con lo cual se logrará una mayor productividad por parte de los ejecutivos de crédito, y además se tendrá un mayor control y seguimiento de las visitas reflejando los resultados de las mismas para tomar decisiones estratégicas.

Marco referencial

Marco teórico

Los ejecutivos de crédito son las personas encargadas de brindar información, asesoramiento, seguimiento y servicios de crédito a una persona o empresa, ya sean tarjetas de crédito, líneas de crédito, o cualquier tipo de préstamos. También son los que realizan las visitas de cobro diarias a los clientes.

Una buena gestión del cobro en las instituciones financieras juega una función determinante en desempeño financiero de la misma, una mala gestión del cobro pone en riesgo todas las operaciones y rentabilidad.

En el caso específico del Banco de Ahorro y Crédito Adopem, una gestión del cobro eficiente y con un seguimiento y control adecuado es indispensable para la salud financiera de la institución ya que su producto principal son los microcréditos.

“Aquellos tiempos en los que la palabra era suficiente para garantizar el buen fin de las operaciones comerciales y en los que los malos pagadores eran señalados con el dedo y marginados de la actividad mercantil han pasado a la historia. La moralidad en el mundo de los negocios no sanciona las malas prácticas de pago y hoy en día el retrasar intencionalmente los pagos a los proveedores se considera muchas veces como equivalente a una buena gestión empresarial. En la actualidad se han extendido universalmente unos nefastos hábitos de pago que suponen un riesgo importante para las empresa proveedores de bienes y servicios” (Brachfield, 2009, p.103).

Uno de los pilares en que se fundamentará la formulación de la propuesta de mejora para la gestión de las visitas de cobros, es que se dará prioridad a la

prevención de la mora e incumplimiento de pago, en lugar de esperar a que se incumplan los pagos para empezar a trabajar en ellos y tratar de recuperar ese dinero.

El departamento de riesgo es fundamental en este proceso ya que es el encargado de identificar los patrones y parámetros necesarios para la identificación temprana de posibles impagos.

“El departamento de riesgos de las empresas debe estar especialmente alerta ante ciertas señales de alarma que pueden significar una crisis latente del deudor o pronostican un problema grave de morosidad” (Brachfield, 2010, p.70).

Otra parte fundamental a tomar en cuenta es la logística de las visitas, todo lo relativo a tener un buen sistema de selección de rutas y recursos necesarios para poder cubrir las visitas programadas de la manera más eficiente, no es suficiente con saber que clientes podemos visitar, también debemos tener presente como vamos a hacer ese trabajo, ¿cuál es la mejor hora para hacerlo?, ¿en que prioridad y orden hay que hacerlo?, ¿Cómo tratar a los diferentes tipos de clientes y sus reacciones ante el cobro?, entre otros.

“La logística tiene como objetivo principal satisfacer la demanda en las mejores condiciones de servicio, coste y calidad. Garantizar la calidad del producto y/o servicio es una ventaja competitiva y reducir costes permite aumentar el beneficio de la empresa; por ello, la logística se encarga de gestionar los medios necesarios (locales, medios de transporte, programas de gestión informática...) y movilizar los recursos humanos y financieros más adecuados” (Escudero, 2013, p.6)

Marco conceptual

Gestión de Cobro: “se define como a un conjunto de técnicas financieras, comerciales y jurídicas que gracias a una organización especializada, concurren a acelerar el cobro de las cuentas de clientes, haciendo que se respeten las condiciones de pago contractuales y preservando los márgenes de beneficio de la empresa”, (Brachfield, 2009).

Riesgo empresarial: “El riesgo empresarial se define como la probabilidad de que ocurra un suceso que impida obtener el resultado esperado en la realización de un negocio, dicho de otra forma, riesgo es la contingencia de sufrir una pérdida económica en el desarrollo de cualquier tipo de actividad empresarial que en teoría habría de suponer la obtención de un lucro”, (Brachfield, 2009).

Solvencia: “Capacidad de un individuo para cumplir cuidadosa y celosamente sus obligaciones. Dicha capacidad debe ir acompañada del efectivo cumplimiento de las mismas”, (ADARVE CORPORACION JURIDICA, 2007).

Morosidad: “En términos generales, la morosidad es la cualidad de moroso, la situación jurídica en la que un obligado se encuentra en mora, siendo ésta el retraso en el cumplimiento de una obligación, de cualquier clase que ésta sea, aunque suele identificarse principalmente con la demora en el pago de una deuda exigible”, (López, 2014).

Visita programada: “Es toda aquella visita que se haya incluido en la hoja de ruta antes de salir a campo”, (Banco Adopem, 2012).

Total visitas programadas: “Cantidad de visitas programadas al momento de salir a campo, es decir, total de visitas contenidas en la hoja de ruta previa a su salida a campo”, (Banco Adopem, 2012).

Visita efectiva: “Es toda aquella visita que cumplió con el objetivo que estaba planeado en la hoja de ruta teniendo contacto con el cliente y/o alguna persona que le haga llegar el mensaje”, (Banco Adopem, 2012).

Total visitas efectivas: “Cantidad de visitas realizadas e identificadas como exitosas”, (Banco Adopem, 2012).

Efectividad real: “Debe ser calculada por el Oficial de negocios y corroborada por el Subgerente de negocios”, (Banco Adopem, 2012).

Aspectos metodológicos

Tipos de investigación:

La obtención de la información es esencial en la investigación, se necesita de información certera y confiable para poder desarrollar y plantear la propuesta de mejora y así determinar las razones que dan origen al problema formulado. Para llevar a cabo esta investigación se usaran los siguientes tipos de investigación.

Exploratorios o formulativos: En esta investigación se ha formulado un problema con el objeto de posibilitar una investigación más certera y puntual, lo cual permitirá desarrollar hipótesis sobre las cuales se planteara una propuesta de mejora para el proceso o procesos causantes del problema.

Explicativa: pues se enfocará en determinar las causas y razones por las cuales hay deficiencia en el proceso de asignación y control de visitas de cobro de préstamos en la oficina principal del Banco de Ahorro y Crédito Adopem en el último cuatrimestre del año 2014. , esto con el propósito de plantear una propuesta de mejora de dicho proceso.

Descriptiva: Esta investigación se realizara también de manera descriptiva, se utilizarán técnicas de recolección de información como la observación, la entrevista y los cuestionarios.

Métodos de investigación:

Los métodos de investigación que se utilizarán serán el de observación, de análisis y deductivo.

Observación: Se partirá de la formulación del problema y por medio de una observación exploratoria se obtendrán datos importantes los cuales se analizarán basados en la sustentación teórica de la investigación con el propósito de lograr los objetivos de la misma.

Análisis y Síntesis: Por medio del estudio de los hechos y fenómenos y a su vez segregando sus elementos constitutivos se determinará la causa y efecto de dichos elementos planteando la manera en que afectan el objeto de investigación, enfocándose en establecer la interrelación de los mismos y como inciden en el problema actual, mediante el método del análisis y síntesis se pretende construir un todo o sintetizarlo a partir del análisis individuales de los factores o elementos dispersos del fenómeno, con el propósito de comprender su esencia y dar una explicación del fenómeno la cual se someterá a prueba.

Deductivo: Por medio de la observación de los fenómenos causales del problema y la recolección de la información se podrá determinar de manera particular las causas que originan dichos fenómenos y poder explicar a través de su análisis como inciden en el problema y objeto de estudio.

Inductivo: Se utilizará el método inductivo para poder llegar a conclusiones y planteamientos por medio de la observación de factores particulares, los cuales permitirán llegar a una generalización del fenómeno

Fuentes y Técnicas de Investigación

Esta investigación se apoyará principalmente sobre fuentes documentales primarias como libros, monografías, manuales, entre otros. Y también sobre fuentes secundarias como memorias anuales.

Las técnicas utilizadas serán: Observación, encuestas y entrevistas.

La observación como técnica de investigación será fundamental para lograr obtener información relevante sobre el objeto de estudio, al observar la situación actual se obtendrá valiosa información que permitirá el desarrollo de esta investigación y su posterior propuesta de mejora en los procesos estudiados.

Las entrevistas y encuestas, se realizarán con el propósito de conseguir datos precisos provenientes de las personas relacionadas con el objeto de estudio de esta investigación. El tipo de entrevista será estructurada ya que se necesita información puntual y específica, el tipo de encuesta será de preguntas cerradas ya que el en tratamiento de la información es necesario representar estadísticamente los resultados de la misma y sin grado de subjetividad.

Población de estudio:

Población: La población de estudio para las encuestas de la investigación son los ejecutivos de crédito, supervisores y personas en niveles gerenciales del departamento de crédito y riesgo de la oficina principal del Banco, la población total es de 8 personas.

Muestra: Tomando en cuenta que el tamaño de la población es relativamente pequeño se ha considerado tomar el 100% de la población como muestra.

Tabla de Contenido

CAPÍTULO I: GESTIÓN DEL CRÉDITO.

- 1.1 La gestión del crédito en instituciones financieras
- 1.2 Análisis del sistema crediticio en la República Dominicana
- 1.3 Identificación de los créditos impagos
- 1.4 Gestión del cobro de impagos

CAPÍTULO II: GESTIÓN DEL COBRO Y PROGRAMACIÓN DE LAS VISITAS EN EL BANCO DE AHORRO Y CRÉDITO ADOPEM, OFICINA PRINCIPAL, ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2014

- 2.2 Antecedentes de la institución
 - 2.2.1 Historia de la institución
 - 2.2.2 Estructura organizacional
- 2.3 Gerencia de Crédito
 - 2.3.1 Gestión del cobro en Banco Adopem
 - 2.3.2 Programación de las visitas de cobro
 - 2.3.3 Seguimiento de los resultados de las visitas de cobro
 - 2.3.4 Sistema móvil de cobro
- 2.4 Departamento de Riesgo
- 2.5 Aspectos Metodológicos de la Investigación
 - 2.5.1 Tipos de Estudio
 - 2.5.2 Métodos de la Investigación
 - 2.5.3 Fuentes y Técnicas de la Investigación
 - 2.5.4 Tratamiento de la Información

2.6 Análisis de los cuestionarios realizados

2.7 Análisis de entrevistas

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MEJORA EN LA ASIGNACIÓN Y CONTROL DE LAS VISITAS

3.1 Justificación de la Mejora

3.2 Planteamiento de la propuesta de mejora

3.2.1 Situación deseada

3.2.2 Metodología de Asignación de visitas

3.2.3 Indicadores de cumplimiento y efectividad de visitas

3.2.4 Reportes de control y seguimiento de los resultados de las visitas

3.3 Diagrama de flujo visitas de cobro

Bibliografía

ADARVE CORPORACION JURIDICA (2007). *La gestión de impagados*. Madrid: Fundación Confemetal.

Amat, Oriol; Pujadas, Pere y Lloret Pilar (2012). *Análisis de operaciones de crédito*. Barcelona: Profit.

Banco Adopem (2013). *Memoria Anual 2012*.

Bando Adopem (2012). *Instructivo de uso de la herramienta: Seguimiento de cumplimiento a la hoja de ruta*.

Bordes, Juan (1986). *Evitar impagados*. Barcelona. Ediciones Fausí.

Brachfield, Pere (2010). *Cobro de impagados y negociación con deudores*. Barcelona: Profit.

Brachfield, Pere (2009). *Gestión del crédito y cobro*. Barcelona: Profit.

Brachfield, Pere (2005). *Jaque a los impagos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Cegarra, José (2012). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Checkley, Keith (2003). *Manual para el análisis del riesgo del crédito*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Diez, Enrique; García, Antonio; Peral, Begonia (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. Madrid: Esic Editorial.

Escudero, María (2013). *Gestión logística y comercial*. Madrid: Ediciones Paraninfo. S.A.

Lacalle, Guillermo (2013). *Gestión logística y comercial*. Madrid: Editex.

López, Raúl (2014). *Morosidad en la banca*, Recuperado el 10 de agosto de 2014, de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/morosidad-en-la-banca.html>.

Rosser, Carlos y Rosser Eduardo (2004). *La gestión telefónica de cobro*. Madrid: Fundación Confemetal.

Valls Pinósm, José Ramón (1999). *La gestión de cobros*. Madrid: Fundación Confemetal.

ANEXOS

Encuesta

Encuesta de investigación para monográfico de postgrado para la maestría de gerencia y productividad.

Fecha_____ Edad_____ Género_____

Encierra en un círculo la respuesta que consideres correcta.

1. ¿Qué cantidad de visitas se programan diariamente por ejecutivo?

- a) Menos de 5 b) Entre 5 y 7 c) Más de 7

2. ¿Por cual razón considera que es más frecuente que una visita de cobro no sea exitosa?

- a) El cliente no estaba en casa b) El cliente no tenía para pagar
c) La dirección no es la correcta. d) El cliente ya pago la cuota

3. ¿Cuándo una visita no es exitosa con qué frecuencia se le da seguimiento y supervisión para determinar las causas?

- a) Siempre b) Casi siempre c) Nunca

4. ¿Las visitas a los clientes son programadas acorde a rutas factibles y cercanas para que el tiempo y espacio recorrido sea el óptimo?

- a) Si b) No

Entrevista a supervisores

1. ¿Para realizar la asignación de las visitas que consideraciones o parámetros toma en cuenta?
2. ¿Existe actualmente un plan de seguimiento de las visitas inconclusas o no exitosas?, ¿se determinan las causas?
3. ¿Cree usted que los ejecutivos de crédito hacen un trabajo eficiente con los recursos provistos?
4. ¿Existen estadísticas por cliente y ejecutivo de crédito de visitas exitosas y no exitosas?
5. ¿Considera usted que la manera en que se realizan las visitas y las asignaciones de las mismas deben ser mejoradas, si la respuesta es sí de qué manera?
6. ¿Usted considera que el departamento de servicio al cliente y “Call Center” hace un trabajo adecuado y fundamenta al precisar la disponibilidad de los clientes para ser visitados?.
7. ¿En su opinión, el departamento de riesgo provee de todos los insumos e indicadores de riesgo para facilitar la selección de clientes que podrían caer en futuros impagos?

ANEXO 2
ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

